



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**Tesina para Optar al Título de  
Ingeniero de Sistemas**

**“Propuesta de Rediseño Organizacional en la Administración de Recursos  
Humanos de la Empresa TABACOS CUBANICA PADRON CIGARS S.A”**

**Autores:**

Br. Junior Francisco López Valdivia.	2008 – 21104
Br. Janacely González Dávila.	2008 – 21101
Br. María Cristina Flores Altamirano.	2008 – 21192

**Tutor**

Lic. Víctor Manuel Parrales Castillo

Managua, 16 Diciembre, 2014.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por acompañarnos en todo momento y guiar nuestro camino para el logro de esta meta, dándonos fortaleza en los momentos más difíciles.

A todos los miembros de nuestras familias que de alguna u otra forma contribuyeron en el proceso de nuestros estudios. En especial a nuestros padres, por sus oraciones, consejos, amor, apoyo incondicional y confianza, porque gracias a ellos estamos culminando nuestra carrera profesional.

A todos los docentes de la carrera de ingeniería de sistemas por ser parte de nuestra formación profesional, por su apoyo y confianza durante nuestro proceso académico y compartir con nosotros sus consejos y conocimientos.

A la empresa Tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A, por darnos la oportunidad de realizar nuestra tesina y poner en práctica los conocimientos de estos cinco años, de igual manera los conocimientos de los módulos de especialización en Alta Gerencia; específicamente el módulo de Gestión de Talento Humano.

## **RESUMEN DEL TEMA**

En el presente documento se expone de manera concreta todas las etapas del proceso de rediseño organizacional en el área de recursos humanos al que se ha sometido la empresa Tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A.

Para rediseñar esta área, en primer lugar se elaboró un estudio, para conocer el funcionamiento que hasta el momento se ejecuta en el área, así como la viabilidad de aplicar las nuevas funciones en la empresa.

Con el resultado de este estudio, lo primero a rediseñar fue la visión, misión, valores institucionales así como el organigrama de la empresa, para definir bien las líneas gerenciales y áreas, ya que no estaban bien estructuradas, existía una desorganización total en las áreas.

En segundo lugar se elaboraron las fichas ocupacionales por cada cargo, evaluaciones al desempeño, plan de capacitación para el personal; para garantizar de esta manera una mejor gestión del talento humano.

Y por último se detallan los pasos a seguir para crear las condiciones laborales. Este se refiere a todas las situaciones favorables que la Empresa debe garantizar a sus trabajadores en materia de higiene y seguridad laboral, establecidas en la Ley 618: Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, La Ley 185: Código del Trabajo, en el Título V: De la Higiene y Seguridad Ocupacional y de los Riesgos Profesionales y el artículo 82, inciso 4 de la Constitución Política de la República de Nicaragua.

## Contenido

<b>1. Introducción.</b>	1
<b>2. Antecedentes</b>	3
<b>3. Justificación.</b>	4
<b>4. Objetivos.</b>	5
Objetivo General:	5
Objetivos Específicos:	5
<b>5. Diagnóstico</b>	6
5.1. Giro del negocio.	6
5.2. Misión y visión.	6
5.3. Objetivos Estratégicos.	6
5.4. Análisis organizacional	7
5.5. Fichas ocupacionales.	9
5.6 Carga de trabajo.	9
5.7. Procedimientos.	13
5.8. Recursos. Capacitación y evaluación al desempeño.	13
5.9. Seguridad e Higiene Ocupacional.	15
<b>6. Evaluación de la situación actual en la empresa tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A.</b>	15
6.1. Definición del problema central:	16
6.2. Análisis de efectos:	17
6.3. Análisis de Alternativas	19
<b>7. Propuesta de rediseño organizacional.</b>	29
7.1. Elementos de la organización.	29
7.1.1 Misión.	29
7.1.2. Visión.	29
7.1.3. Valores.	29
7.2. Proceso de organización empresarial.	29
7.2.1. Propuesta de organigrama.	29
7.2.2. Políticas de personal.	31
7.3. Proceso de admisión de personas y diseño de cargos.	33
7.3.1. Reclutamiento de personal.	33

7.3.2.	Descripción y análisis de cargos. ....	37
7.4.	Evaluación al desempeño.....	37
7.5.	Plan de capacitación al personal de la Empresa Tabacos Cubanica PADRON CIGARS S.A. ....	38
7.5.1.	Justificación.....	38
7.5.2.	Objetivos del plan de capacitación. ....	39
7.5.3.	Ámbito del plan. ....	40
7.5.4.	Ventajas.....	40
7.5.5.	Instrucciones para su uso.....	40
7.5.6.	Normas de actualización.....	41
7.5.7.	Capacitación .....	41
7.6.	Proceso de mantenimiento de las condiciones laborales.....	44
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>9.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>47</b>

## **1. Introducción.**

Padrón de Nicaragua, es una compañía fundada el 08 de septiembre 1964, en Miami, Florida por José Orlando Padrón. En 1970, Padrón trasladó la empresa a Estelí, Nicaragua, actualmente es conocida con el nombre Tabacos Cubanica PADRON CIGARS S.A. Es gestionada y comisariada por tres generaciones de la familia Padrón, bajo la dirección de José O. Padrón y Jorge Padrón. La empresa controla todos los aspectos de la producción de puros, incluyendo el cultivo de tabaco, clasificación, procesamiento, fabricación de cigarros y distribución.

A pesar sus logros; la Empresa Tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A, posee una gran debilidad organizacional que radica en la informalidad de llevar los procesos organizacionales; no contar con una visión y una misión consecuentes, no poseer un organigrama bien detallado, el no tener fichas ocupacionales que detalle las funciones de sus trabajadores, la falta de capacitación al personal, la falta de mantenimiento de las condiciones laborales que por derecho tienen sus trabajadores, entre otras hacen que la empresa carezca de seriedad y formalidad que requieren las organizaciones de esta magnitud.

Por tal razón que se hace una propuesta de rediseño organizacional en área de recursos humanos con la finalidad de proporcionar una solución a los problemas que actualmente enfrenta Padrón Cigars S. A. Para lo cual se hará una revisión de la estructura organizacional y la gestión del talento humano y en base a su análisis se definirán mejoras en el desempeño de la organización, tales como: calidad, eficiencia y eficacia en el desempeño de los empleados y en los procesos, con el objetivo de obtener grandes beneficios tanto para el funcionamiento interno así como las percepciones de sus clientes e imagen de la empresa ante la sociedad. Y crear los espacios idóneos para que la empresa se adapte de manera rápida al entorno de auto dirigirse y de auto evaluarse.

La aplicación de la propuesta del rediseño organizacional en el área de recursos humanos tendrá resultados positivos e inmediatos a corto plazo que ayudaran a guiar la empresa correctamente.

## **2. Antecedentes**

La empresa TABACOS CUBANICA PADRON CIGARS S.A. está ubicada en el casco urbano de la ciudad de Estelí y se dedica a la producción de puros para exportación. Cuenta con un capital humano de 612 trabajadores.

En esta empresa no existen estudios anteriores que registren datos sobre la organización, definición de puestos, procesos de administración de personal. Cuenta con un organigrama informal en el cual no se representan con exactitud las áreas y jerarquía de los puestos.

En lo relacionado con la organización el área de recursos humanos no tiene definidas políticas de reclutamiento, selección, integración y evaluación al desempeño, de igual manera no se han elaborado fichas ocupacionales de los cargos donde se describa el conjunto de capacidades y competencias que identifiquen la formación del candidato idóneo a asumir las condiciones óptimas, las responsabilidades, funciones y actividades de los cargos determinados.

La ejecución de un plan de evaluación al desempeño de los cargos para medir el nivel de efectividad y satisfacción del personal no se lleva a cabo.

Las capacitaciones que son fundamentales para guiar al nuevo trabajador, afianzar a los trabajadores ya establecidos y de vital importancia para promover la competitividad y productividad no están establecidas ni presupuestadas en la empresa.

La investigación de campo, realizada da a conocer los riesgos profesionales de la empresa, en ciertas áreas tiene más incidencia que en otra, pero eso no le resta importancia a la creación de un proceso de mantenimiento de la condiciones laborales según la ley 618 (ley de Higiene y Seguridad del Trabajo) y la ley 185 (código del trabajo).



### **3. Justificación.**

El motivo principal de la propuesta de un rediseño organizacional en la empresa Tabacos CubaNica Padrón Cigars S.A. radica en la necesidad de un reordenamiento en cuanto a la administración de personal.

A raíz de dicha necesidad, este proyecto se justifica con la propuesta de mejoras en términos de gestión del talento humano, normativa y aplicabilidad. Se percibió una oportunidad real de mejorar los procesos del departamento de recursos humanos, dando soluciones a las irregularidades en la evaluación al desempeño, capacitación de personal, reclutamiento, selección y contratación de personal; así como también desarrollar fichas ocupacionales de acuerdo al perfil de los cargos.

Lo anterior contribuye al desarrollo de la organización y a la creación de una investigación sistematizada cuyos resultados puedan convertirse en antecedentes para Tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A. y además favorece a la empresa en la formalización de aspectos prácticos e importantes en el funcionamiento de la misma, da oportunidades de fortalecerse y disminuir incidentes y accidentes laborales.

#### **4. Objetivos.**

##### **Objetivo General:**

- Proponer un rediseño organizacional en la administración de recursos humanos de la empresa Tabacos Cubanica - Padrón Cigars S.A

##### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un análisis de la situación actual de la administración de los recursos humanos en Tabacos Cubanica - Padrón Cigars S.A.
- Evaluar la administración de los recursos humanos de la empresa Tabacos Cubanica - Padrón Cigars S.A.
- Elaborar propuesta del rediseño organizacional en la administración de recursos humanos de la empresa.

## **5. Diagnóstico**

### **5.1. Giro del negocio.**

Tabacos Cubanica PADRON CIGARS es una organización con fines de lucro, ya que esta empresa, se dedica a la producción de puros de tabaco y controla todos los procesos de producción y distribución desde la siembra, recolección hasta el empaque y exportación del puro. Tienen como principal fin generar una determinada ganancia o utilidad para sus accionistas.

### **5.2. Misión y visión.**

En Padrón Cigars se tiene el conocimiento de lo que implica una misión y visión pero solo a nivel práctico; la junta directiva y altos mandos tienen claro hacia donde se proyecta la empresa a corto plazo, sin embargo no se ha oficializado y aprobado ninguna misión y visión. Los empleados solo reciben órdenes y no poseen conocimiento sobre hacia donde se dirige la empresa y que medios utiliza para lograr sus objetivos.

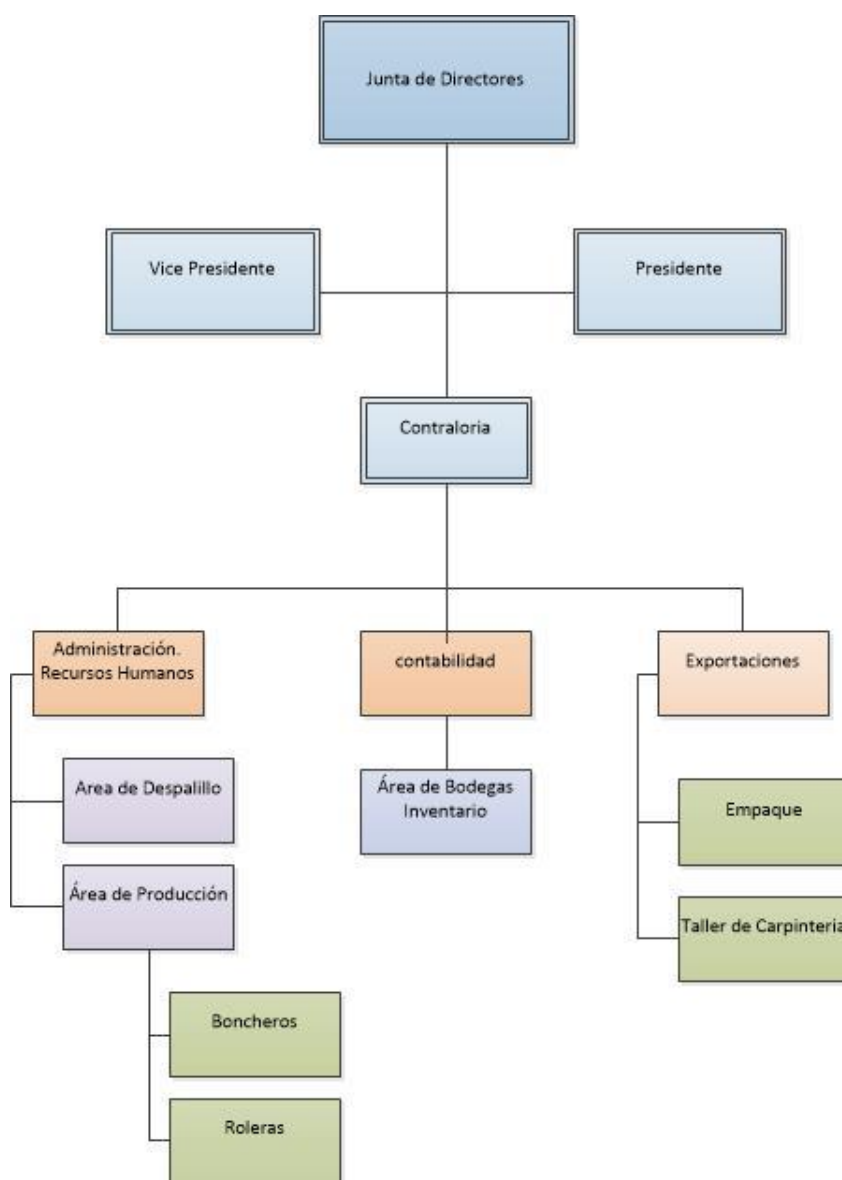
### **5.3. Objetivos Estratégicos.**

En la empresa no se definen formalmente objetivos estratégicos para el plan de trabajo anual. La toma de decisiones se va dando en cuanto se presenta algún inconveniente y no se prevé un plan estratégico que precise los objetivos en un corte de tiempo definido.

Esta situación trae como consecuencia que los trabajadores hagan las cosas de forma desordenada y sin la posibilidad de aportar alguna opinión de mejora ya que no conocen cuales son las estrategias a seguir. En Tabacos Cuba Nica Padrón Cigars S.A. se trabaja conforme a los pedidos que la empresa recibe, estos se entregan en un periodo de tiempo determinado por la cantidad de producto a fabricar.

#### 5.4. Análisis organizacional

El organigrama es informal, elaborado por medios no oficializados por la directiva de la empresa. La forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría, y algunos puestos que están funcionando dentro de la empresa no están definidos tal es el caso del gerente, área de pilones, auditor, asistente de la gerencia, asesor legal. A continuación se presenta el organigrama actual en la empresa Tabacos Cuba Nica Padrón Cigars S.A.



**Figura 1:** Organigrama Padrón Cigars S.A. **Fuente:** la empresa.

Como se observa anteriormente el organigrama no está estructurado correctamente según los puestos, tal es el caso de lo que se establece a continuación:

- Unidad organizativa: la junta de directores debería contener al presidente y vicepresidente, lo cual en la práctica no es así; están por separado y con la misma línea jerárquica.
- El puesto de contraloría no es esta ubicado correctamente de forma jerárquica, y además el nombre no es acorde al tipo de función que realizan pues debería llamarse auditor interno.
- Con la estructura organizativa actual se da un cruce de funciones para cada uno de los cargos, lo que se demuestra en el caso del departamento de recursos humanos este sobre cargado de tareas, que deberían ser ejecutadas por el departamento de producción.
- Según este organigrama el departamento de contabilidad solo se encarga de monitorear el área de bodegas e inventario, la cual no es a fin en correspondencia a sus funciones, a su superior.
- En el departamento de exportaciones están integradas las áreas de empaque y carpintería las cuales deberían estar asignadas al departamento de producción.

### **5.5. Fichas ocupacionales.**

La empresa actualmente no cuenta con manual de funciones y por lo tanto no tiene definidas las fichas ocupacionales para cada uno de los cargos. La orientación de las tareas laborales, se da en cuanto a las necesidades del momento. Los empleados realizan sus labores mediante a las orientaciones dadas de forma verbal al momento de haber sido contratados y no cuentan con planes de trabajo.

### **5.6 Carga de trabajo.**

Se realizó un análisis de la carga de trabajo basado en un historial de las tareas que se realizan por departamentos.

Se analizaran los tres departamentos que se presenta en el organigrama anteriormente expresado, como son recursos humanos, contabilidad y exportación. Todo esto con el fin de demostrar si el organigrama es funcional en la práctica, cuáles son las áreas en las que la carga de trabajo se excede; y las que están más propensas a cometer errores o al estrés laboral.

A continuación se detalla en un cuadro las áreas de la empresa y sus respectivas actividades, con el propósito de evaluar el nivel de dificultad en base a la escala de puntualización (fácil, difícil, muy difícil).

La casilla de "repeticiones al día" da información que facilita analizar qué actividades requieren de mayor tiempo. Una actividad que posee varias repeticiones al día y un nivel de dificultad muy difícil, se cataloga como riesgo en el equilibrio de las labores y el ambiente del área.

Departamento.		Actividades por día	Nivel de dificultad	Repeticiones semanales
1	Administración de Recursos Humanos.	Hacer trámites en el INSS.	Fácil.	12
		Control de las entradas, salidas, permisos, subsidios, feriados, vacaciones, liquidación y aguinaldo de los trabajadores.	Muy difícil.	30
		Llevar control diario de la planilla y emitir informe cada catorce días.	Difícil.	6
		Administrar, supervisar el personal y la producción de las áreas de despalillo, boncheros y roleras.	Difícil.	25
		Proveer materia prima al personal de las áreas de despalillo, boncheros y roleras.	Fácil	6
		Controlar el desperdicio y efectuar el análisis de optimización de costos.	Difícil.	5
Observaciones: cada actividad antes descrita posee sub procesos. Esta área presenta tres actividades con un nivel de dificultad de difícil, dos con valor de fácil y una actividad con el valor de muy difícil. Al leer las actividades se				

puede notar que no se cubren las actividades que realmente le pertenecen a esta área como son, actividades de evaluación al desempeño, capacitación y gestión del talento humano que contiene reclutamiento, selección e integración del personal.

Este departamento esta recargado de trabajo con actividades del departamento de producción; el cuál no fue definido a como se describió anteriormente.

2	Contabilidad.	Llevar el control de inventario. Actualizar inventario de producción y materia prima semanalmente.	Muy difícil.	10
		Mantener bodegas en ambiente idóneo de acuerdo al proceso de producción.	Difícil.	10
		Ingresar y controlar gastos, activos, pasivos y capital.	Muy difícil.	10
		Realizar pago de planilla.	Muy difícil	1
		Emitir informes contables.	Muy difícil.	10
		Realizar los trámites legales y mercantiles correspondientes.	Fácil.	5
		Analizar la situación financiera de la empresa y tomar decisiones de importancia.	Muy difícil.	10
		Controlar el desperdicio y efectuar el análisis de optimización de costos.	Fácil.	5



		Desempeñar tareas de servicios generales (pagos, servicios de logística).	Difícil.	10
Observaciones: se localizan cinco actividades con nivel de dificultad muy difícil, dos difícil y dos fácil. Se observa que si hay sobre carga, solo que si hay el personal suficiente y se lograría un balance si se estableciera un organigrama y con esto equilibrar las cargas en cada departamento. En el organigrama actual se le asigna el área de bodega e inventario, requiriendo de otras áreas por las actividades que realizan.				
3	Exportaciones.	Promocionar, recepcionar, efectuar y concluir los contratos de pedidos.	Muy difícil.	2
		Administrar al personal del área de empaque y carpintería.	Difícil.	20
		Proveer de material al personal de empaque y carpintería.	Difícil.	20
		Llevar control de producción de las áreas de producción y carpintería	Difícil.	20
		Controlar el desperdicio y efectuar el análisis de optimización de costos.	Fácil.	5
Observaciones: en este departamento hay dos áreas asignadas que no le corresponden. Lo que hace que este departamento se vea sobrecargado con actividades de las áreas de carpintería y empaque.				

Fuente: elaboración propia.

## **5.7. Procedimientos.**

Los procesos no están formalizados lo que con lleva a que no tengan establecidos los diferentes procedimientos que se realizan con respecto a los recursos humanos, tal como son el reclutamiento, selección y contratación.

El reclutamiento se lleva a cabo mediante la publicación de spot publicitarios en radios locales, afiches y a veces en mantas informativas; en ciertas ocasiones solo se utiliza una de estas herramientas para hacer el reclutamiento.

En la selección los aspectos que se toman en cuenta son: la experiencia y conocimiento. En este proceso existen irregularidades dado a que no están definidas las fichas ocupacionales para cada puesto. Esto provoca que muchas veces se seleccione a allegadas de los trabajadores saltándose los requisitos que deberían de ser considerados.

Se realizan contratos al personal relacionado con la producción con un tiempo de duración de seis meses y se renuevan dependiendo de las necesidades de producción, en el caso del personal administrativo se tiene un contrato fijo renovado anualmente.

## **5.8. Recursos. Capacitación y evaluación al desempeño.**

La empresa, cuenta con recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

Recursos con los que cuenta la empresa:

Recursos humanos: se tiene un cómputo de 612 trabajadores. Personal de oficina 15 y personal de producción 597.

En el caso del personal de producción se dividen de la siguiente manera:

- Pilones: 45 personas.

- Despalillo: 220 personas.
- Boncheros y roleras: 270
- Carpintería: 20 personas.
- Empaque: 30 personas.
- Control y calidad: 12 personas.

Recursos financieros: está conformado por el capital de diferentes accionistas, los activos y pasivos de la empresa.

#### Recursos Físicos:

- 1 empacadora: se utiliza para empacar el tabaco que se transporta de los pilones hacia el área de despalillo.
- 1 Embrochadora: para instalar el broche a las cajas donde se empacan los puros.
- 1 Embisagradora: para colocar las bisagras de las cajas donde se empacan los puros.
- 300 chavetas para el corte de la hoja de tabaco.
- 150 moldeadoras: utilizada en el amoldado de los puros.
- 5 blandeadoras: que usa al desvenar las hojas del tabaco.
- 30 prensadoras: suspende compactar el puro.
- 1 máquina de celofán manipulada en la fabricación de la envoltura plástica del puro. (25000 celofanes por hora).

#### Mobiliario y Equipo de Oficina:

- 13 computadoras de escritorio clones.
- 03 computadora portátil HP TX1000.
- 01 Rack de telecomunicaciones y redes.
- 02 Impresoras multifuncionales Epson
- 02 Proyector Epson EB-W10

- 02 juegos de alta voces cada una cuenta con 2 pares de parlantes marca Logitech 15000hz.
- 01 planta telefónica Panasonic KX-TES824.

### **5.8. Capacitación y evaluación.**

En esta empresa no se implementan políticas como capacitación y la de evaluación al desempeño, por lo que dificulta saber que tan satisfechos están los trabajadores en sus cargos o puestos, así mismo no se produce rotación del personal.

### **5.9. Seguridad e Higiene Ocupacional.**

El mantenimiento de las condiciones laborales no está normado. Existen extinguidores y vías de escape ante algún siniestro; pero no se tiene el análisis sobre las áreas con mayor incidencia de riesgos, ni se ha valorado la utilidad de estas vías de escape. Los equipos están en lugares de difícil acceso, en zonas no prácticas.

## **6. Evaluación de la situación actual en la empresa tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A.**

La presente evaluación tiene como objetivo proporcionar conocimiento de la realidad a la que se enfrenta la empresa Tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A. Con el objeto de detectar oportunidades de mejora y diseñar una intervención global a favor de la productividad, eficiencia, eficacia y control en la empresa.

La empresa posee debilidad en su dirección; no existe un organigrama formal con el cual se den cuenta de los niveles jerárquicos, líneas de apoyo, sus departamentos y áreas. No poseen una misión y visión organizacional con la

cual se pueda tener claro lo que es la empresa, cuál es su propósito y proyectar metas a seguir a largo y mediano plazo.

De igual manera existe una gran debilidad en cómo se llevan los procesos en el departamento de Recursos Humanos; no aplican técnicas de reclutamiento interno o externo; para captar a personas con cualidades y destrezas necesarias, no aplican técnicas de selección de personal; para contratar a las persona más idóneas para ejercer el puesto de trabajo. Hasta el momento no se han aplicado fichas de evaluación al desempeño; con el cual midan que tan productivo es la persona para la empresa y determinar sus cualidades y capacidad para posibles ascensos de igual manera las fichas ocupacionales; en donde se detalle las funciones específicas de cada cargo, jefe superior, jefe inmediato, así como los requisitos físicos e intelectuales para el cargo. Los planes de capacitación que ayudan a formar nuevas habilidades y destrezas para que el trabajador sea más productivo no se han desarrollado.

La empresa no aplica el proceso de mantenimiento de las condiciones laborales de las y los trabajadores en el cual se contemplan todas las situaciones favorables que la Empresa debe garantizar a sus trabajadores en materia de higiene y seguridad laboral, establecidas en la Ley 618: Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, La Ley 185: Código del Trabajo, en el Título V: De la Higiene y Seguridad Ocupacional y de los Riesgos Profesionales y el artículo 82, inciso 4 de la Constitución Política de la República de Nicaragua.

#### **6.1. Definición del problema central:**

Desorden e irregularidades en la normalización de procesos, aplicación de test de productividad del empleado y un seguimiento seguido de su capacitación. El problema se centra en la dirección del departamento de Recursos Humanos.

### **Análisis de las causas del problema:**

Las principales causas del problema son:

1. Misión y visión no son consecuentes.
2. El organigrama no ha sido establecido formalmente.
3. Falta de procesos de reclutamiento y selección de personal.
4. Fichas ocupacionales sin definir.
5. No poseen fichas de evaluación al desempeño de trabajadores.
6. Ningún interés en el tema de planes de capacitación.
7. Seguimiento nulo mantenimiento de las condiciones laborales de las y los trabajadores.


### **6.2. Análisis de efectos:**

Los efectos del problema son:

1. La falta de una misión, impide definir el objetivo central de la empresa contando con valores consecuentes.
2. La falta de una visión, impide a la empresa trabajar conjuntamente hacia un mismo destino y poder dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales.
3. La falta de un organigrama formal, impide establecer un sistema operacional que le permita administrar la empresa con efectividad, existe mala comunicación en la empresa, impide tener un mapa de quien ocupa un puesto para que conozca sus responsabilidades, obligaciones, y derechos.
4. La falta del proceso de reclutamiento impide tener un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa
5. La falta del proceso de selección impide que la empresa seleccione a la persona más adecuada para el cargo adecuado, afecta en la eficiencia y adecuación de la persona en el cargo.

6. La falta de fichas ocupacionales en la empresa impide que sus trabajadores sepan a ciencia cierta el nombre de su puesto, en donde está ubicado, quien es su jefe inmediato y superior, conjunto de actividades del puesto, así como los requisitos físicos e intelectuales del puesto.
7. La falta de evaluación al desempeño de sus trabajadores impide a los directivos estimar cuantitativamente y cualitativamente el grado de eficiencia y eficacia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, el cual muestra sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarlos a mejorar.
8. El no contar con un plan de capacitación evita de manera significativa que la empresa pueda prevenir riesgos de trabajo, que el ambiente laboral no propicie la responsabilidad e identificación con la organización, que la empresa conozca las necesidades futuras del personal a todos los niveles, la promoción de empleados, y la disminución de la productividad y calidad del trabajo.
9. No aplicar el proceso de mantenimiento de las condiciones laborales evita que la empresa desarrolle situaciones favorables. No se garantiza a los trabajadores el espacio de trabajo adecuado en materia de higiene y seguridad laboral, por lo que continuamente los trabajadores están expuestos a enfermedades y accidentes en la empresa.

### 6.3. Análisis de Alternativas

SITUACION ACTUAL INSASTIFACTORIA	ESTRATEGIAS	SITUACIÓN FUTURA DESEADA
<p><b>Problema:</b> Disminución de la productividad, control, eficiencia, eficacia en la empresa Tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A.</p> <p><b>Causa:</b> Dirección del departamento de recursos humanos con resultados de poco impacto en la empresa.</p>		<p>Alternativa de Solución: Productividad, control, eficiencia, eficacia en la administración en el departamento de Recursos Humanos.</p>
Causa raíz 1: No cuentan con una misión y visión consecuentes.	Estrategia 1: Proveer a la empresa de una misión y visión formalizada.	Alternativa de solución: elaboración de una misión y visión.
Causa Raíz 2: No poseen un Organigrama Formal	Estrategia 2: Proveer a la empresa de un organigrama oficializado por la junta directiva.	Alternativa de solución: Elaboración de un organigrama.



Causa Raíz 3: No Poseen fichas ocupacionales para cada puesto de trabajo	Estrategia 3: Proveer a la empresa de fichas ocupacionales en base al organigrama aprobado por la junta directiva.	Alternativa de solución: elaboración de fichas ocupacionales para todos los puestos de trabajo.
Causa Raíz 4: No poseen fichas de evaluación al desempeño	Estrategia 4: Proveer a la empresa de fichas de evaluación al desempeño por cada puesto de trabajo en base al organigrama aprobado por la junta directiva.	Alternativa de Solución: Elaboración de fichas ocupacionales para todos los puestos de trabajo.
Causa Raíz 5: No Cuentan con un plan de capacitación para el personal	Estrategia 5: Proveer a la empresa de un plan de capacitación para el personal.	Alternativa de solución: Elaboración de un plan de capacitación orientado a todos los trabajadores.
Causa Raíz 6: No aplican procesos de reclutamiento y selección de personal	Estrategia 6: Dotar a la empresa de procesos de reclutamiento y selección de personal.	Alternativa de solución: Elaboración de procesos de reclutamiento y selección de personal.

Causa Raíz 6: No Aplican procesos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los trabajadores	Estrategia 7: Proveer a la empresa de la documentación necesaria establecida por la ley para garantizar el mantenimiento de las condiciones laborales de los trabajadores.	Alternativa de solución: cumplimiento del procedimiento establecido por la ley.
--	--	---

## 6.1. Análisis FODA

### Fortalezas:

La Empresa Tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A. cuenta con una línea de productos de calidad competitiva.

Los tabacos de la Empresa Tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A han conquistado una situación de prestigio en el mercado internacional.

La empresa Tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A. dispone de condiciones agroecológicas adecuadas para la producción.

La mano de obra es altamente calificada en el departamento de producción.

Los salarios son altamente competitivos en relación a las demás empresa dedicadas a la producción de tabacos.

### Oportunidades:

La comercialización en el mercado internacional está respaldada por el reconocimiento de "producto de calidad" a la que ha sido merecedora la empresa. Este es un aspecto a aprovechar para lograr su consolidación en los mercados locales.

Las oportunidades están dadas en un mercado que muestra tendencias positivas y en el que la empresa Tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A. pueda conquistar un espacio creciente debido a los costos de producción y a la calidad de sus tabacos.

**Debilidades:**

No cuenta con un organigrama formalmente establecido.

La visión y la misión son incongruentes entre sí. Además no están integradas a los diferentes procesos de la empresa.

No se sigue un proceso normado de reclutamiento y selección de personal.

Existe ambigüedad, redundancia y deficiencia en el cumplimiento de funciones.

Las fichas de evaluación al desempeño de trabajadores no se han elaborado.

Los planes de capacitación para el personal no se llevan a cabo.

El proceso de mantenimiento de las condiciones laborales de las y los trabajadores no se han normalizado.

**Amenazas:**

Las ofertas mundiales de puros han tenido un crecimiento acelerado en los últimos años; por lo que la demanda de los puros fabricados por padrón Cigars sufriría una baja que afectaría negativamente a la empresa por las expectativas y nuevas inversiones realizadas.

El levantamiento de las sanciones económicas de EUA a Cuba, afectaría negativamente a los demás países latinoamericanos, debido al aprecio por los puros cubanos en el mercado norteamericano.

De profundizarse los estudios sobre efectos negativos del tabaco y publicitar su efecto nocivo se esperaría una eventual contracción de la demanda del producto.

Matriz FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con una línea de productos de alta calidad.</li> <li>• Los Tabacos han conquistado una posición de prestigio en el mercado internacional.</li> <li>• La empresa dispone de condiciones agroecológicas adecuadas para la producción.</li> <li>• Los salarios son altamente competitivos en relación a las demás empresa dedicadas a la producción de tabacos en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un organigrama formalmente establecido.</li> <li>• La visión y la misión son incongruentes entre sí. Además no están integradas a los diferentes procesos de la empresa.</li> <li>• No se sigue un proceso normado de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>• Existe ambigüedad, redundancia y deficiencia en el cumplimiento de funciones.</li> <li>• Las fichas de evaluación al desempeño de trabajadores no se han elaborado.</li> <li>• Los planes de capacitación para el personal no se llevan a cabo.</li> <li>• El proceso de mantenimiento de las condiciones laborales de las y los trabajadores no se han normalizado.</li> </ul>

FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	FO(MAXI-MAXI)	DO(MINI-MAXI)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comercialización en el mercado internacional está respaldado por el reconocimiento de “producto de calidad” a la que ha sido merecedora la empresa. Este es un aspecto a aprovechar para lograr su consolidación en los mercados locales.</li> <li>• Las oportunidades están dadas en un mercado que muestra tendencias positivas y en el que la empresa Tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A. pueda conquistar un espacio creciente debido a los costos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una campaña de divulgación sobre buenas prácticas manufactureras aplicadas en la empresa.</li> <li>• Implementar estrategias de marketing para atraer turistas nacionales y extranjeros; realizando tours por la Empresa y plantaciones de tabaco, mostrando el proceso desde la siembra y cosecha hasta la obtención del producto final concluyendo con su catación. Mostrando los puntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una propuesta de rediseño organizacional en la administración de recursos humanos de la empresa; la cual incluya un rediseño total para disminuir las debilidades y con el fin de maximizar su productividad y calidad de sus productos.</li> </ul>

<p>producción y a la calidad de sus tabacos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las instituciones de educación superior están anuentes a vinculación, gestión y extensión con otras instituciones a fin de su desarrollo académico.</li> </ul>	<p>fuertes de la empresa en cuanto a la calidad de producción de sus puros y del prestigio internacional que poseen.</p>	
AMENAZAS	FA(MAXI-MINI)	DA(MINI-MINI)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las ofertas mundiales de puros han tenido un crecimiento acelerado en los últimos años; por lo que la demanda de los puros fabricados por padrón Cigars sufriría una baja que afectaría negativamente a la empresa por las expectativas y nuevas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producir con la misma calidad reduciendo costos para crear una estrategia de precios que me dé una ventaja competitiva en relación a los oferentes existentes y nuevos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un plan emergente de reducción del personal con el fin de eliminar los tiempos ociosos, que el personal que quede se motive a trabajar con mayor eficiencia y eficacia para mantener su puesto de trabajo. Esta estrategia a pesar de ser muy radical le brinda a la empresa mayores recursos económicos para enfrentar a la competencia.</li> </ul>

<p>inversiones realizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El levantamiento de las sanciones económicas de EUA a Cuba, afectaría negativamente a los demás países latinoamericanos, debido al aprecio por los puros cubanos en el mercado norteamericano.</li> <li>• De profundizarse los estudios sobre efectos negativos del tabaco y publicitar su efecto nocivo se esperaría una eventual contracción de la demanda del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar un mensaje detrás de la presentación de comercialización que de aviso de lo perjudicial para la salud de este producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio a los consumidores, para saber la preferencia de marcas de puros de las diferentes regiones consumidoras que podrían verse afectadas por el ingreso de puros cubanos a su país.</li> <li>• Diseñar un cambio en la presentación de comercialización del puro que no se aleje del estilo elegante de la empresa, pero que le dé un toque llamativo.</li> </ul>
---	---	--



## **6.2. Análisis de estrategias de la Matriz FODA.**

Tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A. Con cuarenta y cinco años en el mercado, es una empresa que ha crecido en cuanto a venta, infraestructura y personal, etc. Aunque su misión y visión son incongruentes y no están integradas a los diferentes procesos de la empresa. Su debilidad más grande, es la carencia de una estructura organizativa definida, lo que hereda conflictos de áreas, irresponsabilidades, acumulación de trabajo y desorden, etc. También es importante señalar que Padrón Cigars no tiene una piedra angular que permita a futuro implantar otros sistemas organizacionales como: Reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, planes de capacitación y el proceso de mantenimiento de las condiciones laborales no se ha normalizado. Realizando un análisis detallado se determina que la empresa debería definir su estructura orgánica y con ello el perfil y funciones de cada uno de sus puestos. Del conjunto de elementos de la matriz FODA, se crearon ocho estrategias que pueden ser desarrolladas a fin de mejorar sustancialmente la situación actual de Padrón Cigars. Haciendo una análisis retrospectivo sobre las debilidades de la organización es notable en general, la debilidad organizacional de la empresa; por otra parte, se le presenta la oportunidad de asistencia técnica por parte de centros de educación superior anuentes a la vinculación, gestión y extensión con otras instituciones, de manera que se puede aprovechar. De este "cruce" resulta la estrategia: "Elaborar una propuesta de rediseño organizacional en la administración de recursos humanos de la empresa; la cual incluya un rediseño total para disminuir las debilidades y con el fin de maximizar su productividad y calidad de sus productos.", que de forma holística mitigaría las amenazas que tiene la organización, todo esto por supuesto capitalizando sus fortalezas.

Por lo anterior, se considerará necesario para Tabacos Cubanica Padrón Cigars S.A. El rediseño organizacional que permita plasmar una nueva estructura organizacional y que sirva como guía para todo el personal, a través de la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

## **7. Propuesta de rediseño organizacional.**

### **7.1. Elementos de la organización.**

#### **7.1.1 Misión.**

Somos una empresa productora de tabacos y cigarrillos con excelente calidad, ofreciendo un producto artesanal que satisfaga sus gustos exigentes cumpliendo así sus expectativas.

#### **7.1.2. Visión.**

Ser la mejor y más respetada empresa de tabaco en el mundo por nuestros principios, logros, calidad de gestión, innovación y enfoque al cliente, en un ambiente de trabajo que maximiza la creatividad, compromiso y potencial de nuestra gente.

#### **7.1.3. Valores.**

- Calidad.
- Comunicación.
- Responsabilidad.
- Originalidad.
- Seguridad.
- Trabajo en equipo.

.

### **7.2. Proceso de organización empresarial.**

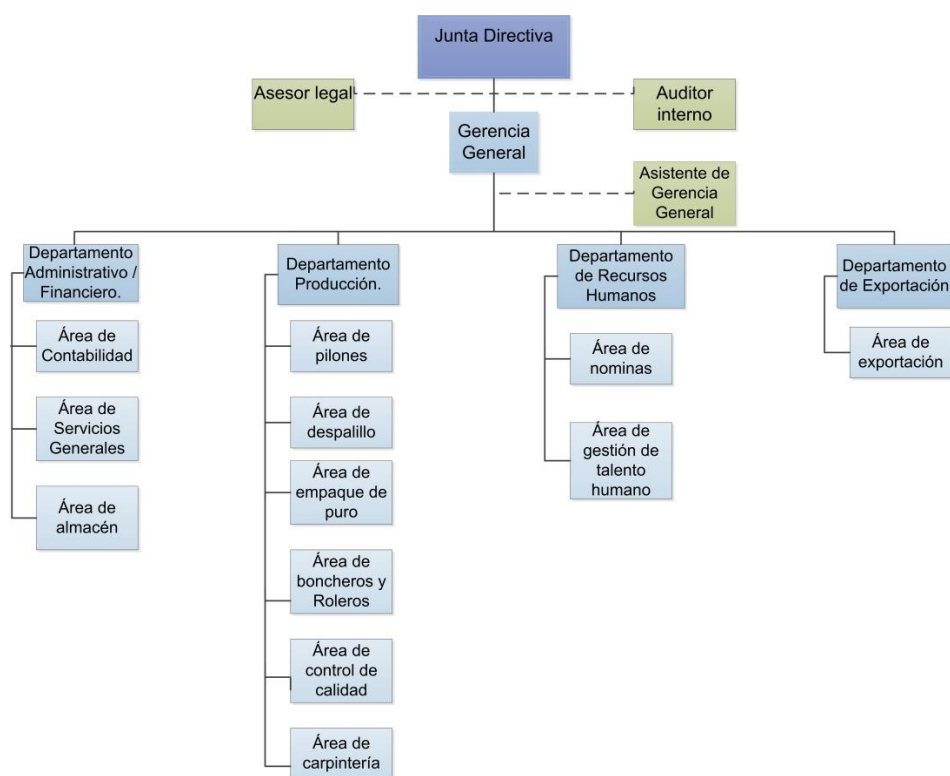
#### **7.2.1. Propuesta de organigrama.**

Actualmente la empresa Cubanica Padrón Cigars S.A. tiene puestos existentes funcionales.

Esta propuesta del organigrama describe el orden lógico, control de los puestos que ya están funcionando en la empresa; que reflejan sus niveles jerárquicos y de asesoría.

La jerarquía de los puestos favorece la comunicación en los departamentos y sus áreas, coordinación del trabajo.

La aplicación de este organigrama no conlleva a una estructuración de los costos de planilla, se cuenta con el recurso humano necesario para aplicar el organigrama y que se cubra los puestos de cada área.



Elaboración propia.

## **7.2.2. Políticas de personal.**

### **7.2.2.1. Reclutamiento.**

El reclutamiento de candidatos se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso mixto (interno, externo).

Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante la solicitud formal del cargo vacante o nuevas oportunidades profesionales, se da un periodo de recepción de currículos.

El candidato estará sujeto a cumplir con el perfil del cargo y someterse a los exámenes de actitud. *\*Véase anexo A.1.1.*

Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.

### **7.2.2.2. Selección.**

El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección de acuerdo a lo establecido en las fichas ocupacionales en las que se contiene las funciones del puesto, requisitos, experiencia y conocimientos, así como las actitudes y características de personalidad requeridas y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función. Todos los candidatos serán sometidos al proceso de selección.

Una vez culminado el proceso de reclutamiento, se abre el proceso de selección de los casos que obtuvieron la mejor puntuación en el test de actitud del proceso de reclutamiento.

Lo casos seleccionados aplican a la entrevista con el gerente general, gerente de R.H. o al encargado de turno.

Luego de la entrevista se desechan los casos que no cumplieron las expectativas en la entrevista y se selecciona el personal para los puestos vacantes.

Será rechazada aquella persona que muestre duda para la Empresa en cuanto a su madurez, sentido de responsabilidad, moralidad, valores o principios.

El reingreso de una persona a Tabacos Cubanica PADRON CIGARS deberá ser analizado y aprobado por el Departamento de Reclutamiento Y Selección de Personal, de tal forma que sólo se permitirán de acuerdo al análisis mencionado los siguientes casos:

Personal reajustado por reestructuración (Por necesidades de la Empresa y no por necesidades de la persona), siempre y cuando haya tenido un buen récord en su expediente en todos los aspectos.

Personal que se separó en forma voluntaria de la empresa, siempre y cuando haya tenido un buen récord en su expediente en todos los aspectos y haya transcurrido un año desde su separación. Antiguos trabajadores que fueron despedidos por alguna anomalía no aplican al reingreso. \*Véase *anexo A.1.2*.

#### **7.2.2.3. Contratación.**

Durante la primera semana participará de actividades diseñadas para enseñar y guiar, integrar y convertirse en un miembro productivo de la empresa. Orientar al empleado asignado al cargo los aspectos relacionados a adquisición de habilidades para su manejo, capacidades necesarias para el desempeño, adopción de las conductas apropiadas, adecuación a las normas y valores del grupo de trabajo.

La segunda semana es la semana de valoración. Se evalúa al empleado conforme a los conocimientos adquirido en la primer semana de su ingreso. Si el individuo aprueba la evaluación, se procede a redactarle su contrato por tiempo determinado el cual está sujeto a las leyes de Nicaragua.

La empresa busca convertir al nuevo empleado en un miembro productivo de Tabacos Cubanica PADRON CIGARS logrando que este realice sus funciones de forma adecuada desde su contratación. \*Véase *anexo A.1.3*.

#### **7.2.2.4. Evaluación al desempeño.**

Se ejecutara un formato de evaluación al desempeño como un medio para la valoración del trabajador y así saber las demandas de la organización con las necesidades individuales de los empleados, establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones a los trabajadores. Las evaluaciones al desempeño se convierten en una herramienta de acercamiento entre el empleado y la empresa, es la manera más personalizada de atender las necesidades del personal.

Aspectos técnicos de la evaluación al desempeño:

- Se realizara evaluación al desempeño a cada trabajador, cada seis meses para considerar la necesidad de capacitación.
- Se enfoca en la autoevaluación y autodirección de las personas.
- Se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, haciendo uso del método de escalas gráficas.

### **7.3. Proceso de admisión de personas y diseño de cargos.**

#### **7.3.1. Reclutamiento de personal.**

Se propone efectuar el reclutamiento interno y el externo, con el fin de atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos vacantes dentro de la misma.

Reclutamiento	Reclutamiento Interno (En la propia Empresa)	• Gerente General.
		• Auditor Interno.
		• Jefe de Departamento Administrativo/Financiero.
		• Jefe de Departamento de Producción.
		• Jefe de Departamento de Recursos Humano.
	Reclutamiento Externo (Mercado laboral).	• Asistente de Gerencia General.
		• Asesor Legal.
		• Contador.
		• Encargado de Servicios Generales.
		• Encargado de Almacén.
		• Encargado de Gestión Talento Humano.
		• Encargado de Control y Calidad.
		• Encargado de Nómina.
		• Encargado de Exportación.
		• Obreros de Producción.

#### **7.3.1.1. Técnicas de reclutamiento interno.**

- Se procede a comunicar por medio de anuncios en los murales la vacante disponible y los puestos que aplican, para así proceder a la recepción de currículos.
- Empieza el proceso de análisis, a los individuos que aplicaron se les revisa su historial en la empresa en busca de faltas, sanciones, etc. Si se le encuentra algo anómalo no aplica para el cargo.

- Por último se procede a revisar los resultados de la evaluación al desempeño y si presentan una buena puntuación pasan a una entrevista con el gerente general, gerente de RH o el encargado de turno.
- Se seleccionan los mejores resultados en la entrevista y se selecciona al personal indicado para los puestos vacantes.

Al aplicar el reclutamiento interno se tienen las siguientes ventajas:

1. Es una gran fuente de motivación El empleado (a) se siente que la empresa TABACOS CUBANICA PADRON CIGARS S.A., lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
2. Es más conveniente para la empresa TABACOS CUBANICA PADRON CIGARS S.A.
3. Es más económico. La empresa TABACOS CUBANICA PADRON CIGARS S.A., se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión y contratación de los nuevos empleados (as).
4. Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado (a), porque están ya familiarizados con la empresa TABACOS CUBANICA PADRON CIGARS S.A. y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
5. Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

1. Limita a la empresa TABACOS CUBANICA PADRON CIGARS S.A., en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
2. Pérdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.



### **7.3.1.2. Técnicas de reclutamiento externo.**

Las técnicas aplicadas para el reclutamiento externo de los cargos vacantes que surgen en la empresa TABACOS CUBANICA PADRON CIGARS S.A., son las siguientes:

- a. Aviso en periódicos y revistas especializadas.
- b. Agencias de reclutamiento.
- c. Carteles o avisos en sitios visibles.
- d. Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
- e. Consulta en los archivos de candidatos.
- f. Base de datos de candidatos.
- g. A través de organismos intermedios (Sindicatos).

Este proceso de reclutamiento interno se describió anteriormente en los apartados políticas de personal.

Entre las ventajas del reclutamiento externo para la empresa TABACOS CUBANICA PADRON CIGARS S.A., tenemos:

1. Enriquecer a la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas.
2. Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Entre las desventajas tenemos las siguientes:

1. Son mayores los costos.
2. Posee menos seguridad ya que se desconoce en su totalidad el origen y la información global de los candidatos.
3. Frustración del personal interno de la empresa que considera que se ha preferido alguien externo y que se ha pasado por encima de los empleados (as) de mayor antigüedad.

### **7.3.2. Descripción y análisis de cargos.**

Las fichas ocupacionales de los cargos de la empresa TABACOS CUBANICA PADRON CIGARS S.A., donde se describe el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación del candidato idóneo asumir las condiciones óptimas, las responsabilidades, funciones y actividades de los determinados cargos. *\*Véase anexo A.2. Fichas ocupacionales por cargo.*

### **7.4. Evaluación al desempeño.**

El proceso de evaluación de desempeño que se propone se enfoca en la autoevaluación y autodirección de las personas. Se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en el cual participan los empleados y el gerente; y el tipo de método es Escalas gráficas.

El sistema de puntuación es de fácil utilidad:

Cada formato contiene cinco criterios de valoración seleccionados de acorde a la actividad, naturaleza del cargo. Y cada uno de estos factores tiene una valor de 20 puntos los cuales se les asignan dependiendo dela escala de puntaje.

La siguiente tabla representa el puntaje para cada selección de respuesta.

<b>Optimo (20 pts.)</b>	<b>Bueno (15pts)</b>	<b>Regular (10 pts.)</b>	<b>Apenas Aceptable (5 pts.)</b>	<b>Deficiente (2 pts.)</b>

Formatos por cargos.

- Secretaria de gerente general.
- Jefe del departamento administrativo financiero.
- Contador.
- Jefe del departamento de producción.
- Jefe del departamento de recursos humanos.
- Encargado de servicios generales / encargado de almacén.
- Encargado de control y calidad.
- Encargado de talento humano, evaluación y capacitación.

- Gerente general.
- Encargado de nómina.
- Jefe departamento de mercadeo.
- Encargado de carpintería.
- Asesor legal.

*\*Véase anexo A.3. Evaluación al desempeño por cargo.*

## **7.5. Plan de capacitación al personal de la Empresa Tabacos Cubanica PADRON CIGARS S.A.**

La representación ideal y práctica del proceso de capacitación, que comprende un esquema explicativo de las operaciones que se deben realizar para su debido cumplimiento con el fin de mejorar el proceso de productividad, optimizar la capacidad y fomentar el desarrollo de los empleados.

Con el propósito de contribuir con una herramienta de apoyo para el Departamento de Recursos Humanos, la cual estipula que se debe brindar una enseñanza de alta calidad, se propone un plan de capacitación y desarrollo al personal de la Empresa Cubanica PADRON CIGARS S.A.

Se pretende que con la implementación del plan se amplíe el grado de conocimientos del mejorar el proceso de productividad, optimizar la capacidad y fomentar el desarrollo de los empleados, incrementando así el prestigio de la empresa favoreciendo al sector productivo en recibir una producción más eficiente y competitiva. *\*Véase anexo A.4.3. Presupuesto de gastos de capacitación.*

### **7.5.1. Justificación.**

Tabacos Cubanica PADRON CIGARS S.A es una compañía privada que produce puros de la marca PADRON. La empresa controla todos los aspectos de la producción de puros, incluyendo el cultivo del tabaco, clasificación, procesamiento, fabricación de puros y distribución.

El recurso más importante en cualquier empresa lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Un personal motivado y que trabaja en equipo, es el pilar fundamental en el que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una empresa alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerencia.

### **7.5.2. Objetivos del plan de capacitación.**

#### **7.5.2.1. *Objetivo general***

Aportar a la Empresa Cubanica PADRON CIGARS S.A un instrumento que sirva de guía para sistematizar el proceso de capacitación y fortalecer el desarrollo al personal.

#### **7.5.2.2. *Objetivos específicos***

- Facilitar los procesos de actualización del personal de la Empresa Cubanica PADRON CIGARS S.A que implique además cambios de actitudes y hábitos.
- Apoyar técnicamente al personal sobre evaluación de desempeño.
- Estimular a los empleados a que se incorporen activamente a la formación continua.
- Proporcionar al personal un modelo que le permita observar y evaluar su propio desempeño y el de la empresa.
- Fortalecer a los empleados en el ámbito de actualización.

### **7.5.3. Ámbito del plan.**

El plan de capacitación propuesto se enfocará a ser aplicado por el departamento de Recursos Humanos para la capacitación y desarrollo de los empleados de la Empresa Cubanica PADRON CIGARS S.A. *\*Véase anexo A.4.1. Plan de acción.*

### **7.5.4. Ventajas.**

- Sistematizar el proceso de capacitación y desarrollo al personal.
- Programar eventos de capacitación y desarrollo sobre la base de diagnósticos de necesidades.
- Se brindará a los empleados un servicio competitivo y de mejor calidad.
- La empresa contará con una herramienta de apoyo para alcanzar el éxito empresarial a través del elemento humano.
- La disponibilidad de la empresa en la implementación del programa de capacitación y desarrollo al personal.

### **7.5.5. Instrucciones para su uso.**

El plan contiene información detallada sobre la metodología que se aplicará en el proceso inicial de capacitación para solventar las necesidades prioritarias encontradas en la investigación. Asimismo se facilitan formularios diseñados que serán utilizados posteriormente con el fin de descubrir necesidades de capacitaciones sucesivas para efectos de programación. Para la implementación del plan deberán cumplirse las siguientes instrucciones:

- El plan deberá ser manejado por el departamento de Recursos Humanos.
- La difusión del documento será responsabilidad del comité de capacitación.

#### **7.5.6. Normas de actualización.**

El Departamento de Recursos Humanos en coordinación con los demás miembros del Comité de Capacitación, tendrán bajo su responsabilidad revisar en forma conjunta el plan de capacitación a efecto de actualizarlo según las necesidades existentes en el transcurso del tiempo considerando los cambios necesarios.

#### **7.5.7. Capacitación**

La capacitación es un proceso educacional a largo plazo aplicado de manera sistemático y organizado, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la empresa de la tarea, del ambiente y desarrollo de habilidades. El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento:

- Transmisión de informaciones.
- Desarrollo y habilidades.
- Desarrollo o modificación de actitudes.
- Desarrollo de conceptos.

##### **7.5.7.1. Programas de capacitación**

Los empleados nuevos tienen que desarrollar las habilidades necesarias para su puesto de trabajo y como es probable que estén muy motivados; se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo cargo. Por otra parte, capacitar a los empleados con experiencia puede ser bastante problemático máximamente cuando las personas muestran resistencia a los cambios o cuando consideran que no necesitan capacitación.

No siempre resulta fácil definir las necesidades de capacitación de estos empleados y, cuando se puede hacer, la persona involucrada se podría molestar si se le pide que cambie la manera acostumbrada de desempeñar su trabajo.

Para que la capacitación sea efectiva es necesario que el empleado conciba la capacitación como una herramienta a través de la cual pueden adquirirse nuevos conocimientos que les ayudara a ampliar los existentes.

Los jefes pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de la empresa:

- **Evaluar el desempeño.** El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
- **Analizar los requisitos del trabajo.** Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.
- **Analizar la empresa.** Se estudia la eficacia de la empresa y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. Por ejemplo, los miembros de un departamento con una tasa elevada de rotación o con antecedentes de bajo desempeño quizá requieran capacitación adicional.
- **Las encuestas de los empleados.** Se pide a los empleados que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

#### **7.5.7.2. Políticas.**

Las organizaciones cuentan con políticas que conducen en forma adecuada hacia el logro de los objetivos generales de la empresa, asimismo es preciso determinar aquellas que guían hacia los propósitos de la capacitación y desarrollo del personal.

- El único responsable de autorizar y programar cualquier curso de capacitación será el Departamento de Recursos humanos en conjunto con el Gerente General.
- En caso que se presenten situaciones de un desnivel educacional, la empresa representada por el departamento de capacitación, realizara convenios interinstitucionales con el MINED, la empresa facilitara los trámites y el acceso a cursos de educación primaria y secundaria.
- Todos los colaboradores de la empresa tendrán derecho al acceso a las actividades de capacitación y formación, siempre y cuando la actividad educativa responda las necesidades manifestadas y jerarquizadas en los cuestionarios.
- Los beneficios económicos de estudio, deben asignarse según la normativa interinstitucional vigente. El departamento de Recursos Humanos es responsable de regular los beneficios económicos de estudio, asignándolos de manera proporcional, según las necesidades institucionales identificadas por área. A su vez valorara técnica y económicamente las condiciones del Curriculum según su nivel de estudios.
- Los empleados que reciban un beneficio económico de estudio, no podrán optar a otro beneficio, hasta que se haya cumplido con la obligación suscrita en la beca anterior.
- Los empleados que aplican para la capacitación, deben tener por lo menos 2 años de laborar en la empresa.

#### **7.5.7.3. Cuestionario.**

Para la detección de las necesidades de capacitación se empleara la técnica organizada del cuestionario de forma coherente y breve para facilitar la obtención de la información requerida. *\*Véase anexo A.4.2. Cuestionarios y entrevistas.*



## **7.6. Proceso de mantenimiento de las condiciones laborales.**

El proceso de mantenimiento de las condiciones laborales de las y los trabajadores de la Empresa de Tabacos CUBANICA Padrón Cigars S.A, se refiere a todas las situaciones favorables que la Empresa debe garantizar a sus trabajadores en materia de higiene y seguridad laboral. Establecidas en la Ley 618: Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, La Ley 185: Código del Trabajo, en el Título V: De la Higiene y Seguridad Ocupacional y de los Riesgos Profesionales y el artículo 82, inciso 4 de la Constitución Política de la República de Nicaragua.

Para el cumplimiento de las condiciones favorables de higiene y seguridad del trabajo en la Empresa Tabacos CUBANICA Padrón Cigars, se propone la creación de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo constituida por los cuatro representantes nombrados por la empresa y los cuatro representantes nombrados por el sindicato o trabajadores.

La CMHST deberá solicitar asesoría al Departamento de Nómina y Capacitación de la Dirección General de Higiene y Seguridad de Trabajo y/o en la Inspectoría departamental del Ministerio de trabajo, para la elaboración del reglamento técnico organizativo y del reglamento interno de funcionamiento;

Una vez que la CMHST, haya elaborado el reglamento técnico organizativo y el reglamento interno de funcionamiento, inmediatamente se reunirá para construir el Plan de Trabajo Anual, el cual pretende plantear un sinnúmero de actividades como la identificación de riesgos en las diferentes áreas, elaboración de planes de intervención de acuerdo a los resultados de la identificación de riesgos para dirigir acciones de prevención y protección, Inspecciones generales periódicas para detectar riesgos de seguridad, practicas bomberiles en el uso de extintores, prácticas de evacuación, inspecciones de orden y limpieza, seminarios y charlas en materia de prevención de riesgos laborales con los trabajadores, exámenes médicos ocupacionales pre-empleo, periódicos y reintegro, entre otros.

Para dar cumplimiento a la Ley 618: Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, obligaciones del empleador, arto. 18 numeral 7. La empresa Tabacos

Cubánica Padrón Cigars deberá realizar el trámite de licencia en materia de higiene y seguridad del trabajo.

Riesgos profesionales a los que los trabajadores están expuestos en la Empresa Padrón Cigars S.A.

La investigación de campo, realizada en Padrón Cigars nos arrojó un sinnúmero de riesgos profesionales, en los cuales los más peligrosos son en la gerencia de producción, y otros menos peligrosos en las gerencias administrativa financiera, gestión de talento humano, y mercadeo. Estos datos servirán de Insumo para los Representantes de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

## **8. CONCLUSIONES.**

Al efectuar el estudio en la dirección de recursos humanos en Tabacos Cubanica PADRON CIGARS S.A. se encontró que existen muchos problemas, los cuales radican en la desorganización con la que está estructurada la empresa:

- No cuentan con una misión y una visión consecuentes.
- No poseen un organigrama formal.
- Falta de procesos de reclutamiento y selección de personal.
- No poseen fichas ocupacionales.
- No poseen fichas de evaluación al desempeño de trabajadores.
- No cuentan con un plan de capacitación para el personal.
- No aplican el proceso de mantenimiento de las condiciones laborales de las y los trabajadores.

Sus directivos poseen cierta indiferencia con el problema de desorganización, alegando que su esquema informal ha funcionado perfectamente en la empresa.

Debido a estos problemas es que se construyó esta propuesta de rediseño, que contiene las mejoras a la organización empresarial; misión, visión, organigrama, políticas de personal, una propuesta de admisión de personal, diseño de cargos, evaluaciones al desempeño, elaboración de políticas de personal y planes de capacitación; con el fin de que el departamento de recursos humanos pueda realizar una buena gestión del talento humano que posee la empresa.

Se efectuó la estandarización del proceso de mantenimiento de las condiciones laborales, basado en el código del trabajo. Ley de Higiene y Seguridad del trabajo, y constitución política de Nicaragua.

## **9. RECOMENDACIONES.**

Implementar la propuesta de rediseño organizacional en la Administración de Recursos Humanos de la Empresa TABACOS CUBANICA PADRON CIGARS S.A que contiene lo siguiente:

Procesos de Organización Empresarial.

Proceso de admisión de personas y diseño de cargos.

Evaluación de Desempeño.

Desarrollo de personas (necesidades de capacitación, planes).

Mantenimiento de las condiciones laborales (Higiene y seguridad ocupacional).

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Claudia Alejandra Morales Trejos. (2013). Gestión del Talento Humano. Estelí, Nicaragua.: UNI - RUACS.

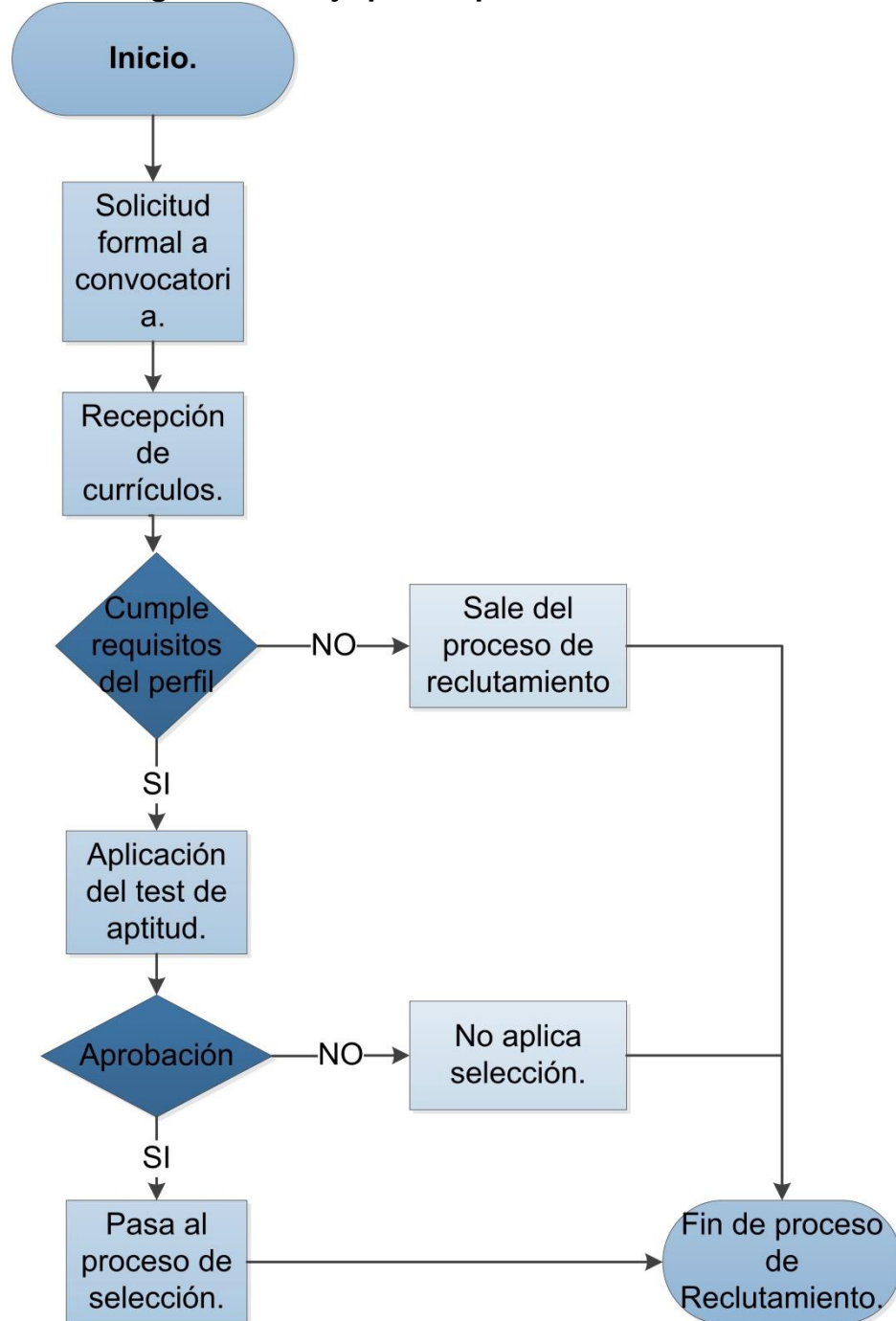
Giselle Dávila. (2011). Evaluación al desempeño, Escalas Gráficas. 2013, de blogspot.com Sitio web: <http://metododelasescalasgraficas.blogspot.com/>

Barrera M., M. (2008). Cómo elaborar proyectos urgentes. Fundación CIEA. SYPAL. Caracas, Venezuela.

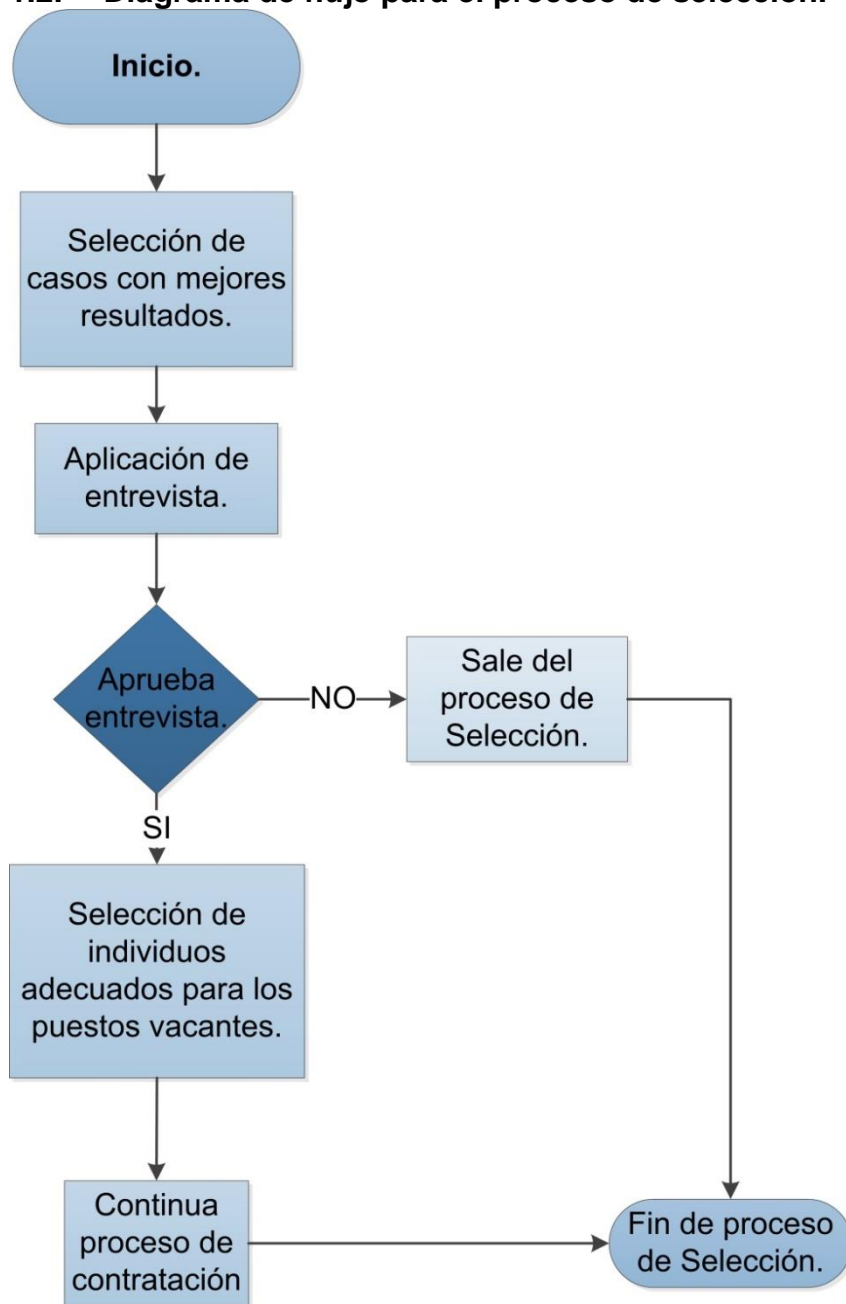
OPP (2005) Guía Metodológica de Planificación Estratégica. OPP (Oficina de Planeamiento y Presupuesto). Montevideo. Marzo de 2005. Esta guía (23 páginas), así como sus anexos (67 páginas), disponibles en: <[http://pmcgp.opp.gub.uy/index.php?option=com\\_content&task=view&id=322](http://pmcgp.opp.gub.uy/index.php?option=com_content&task=view&id=322)>.

Daniels Jim. (1997). Seeds of Survival, Artículo Cigar Aficionado, disponible en <<http://www.cigaraficionado.com>>

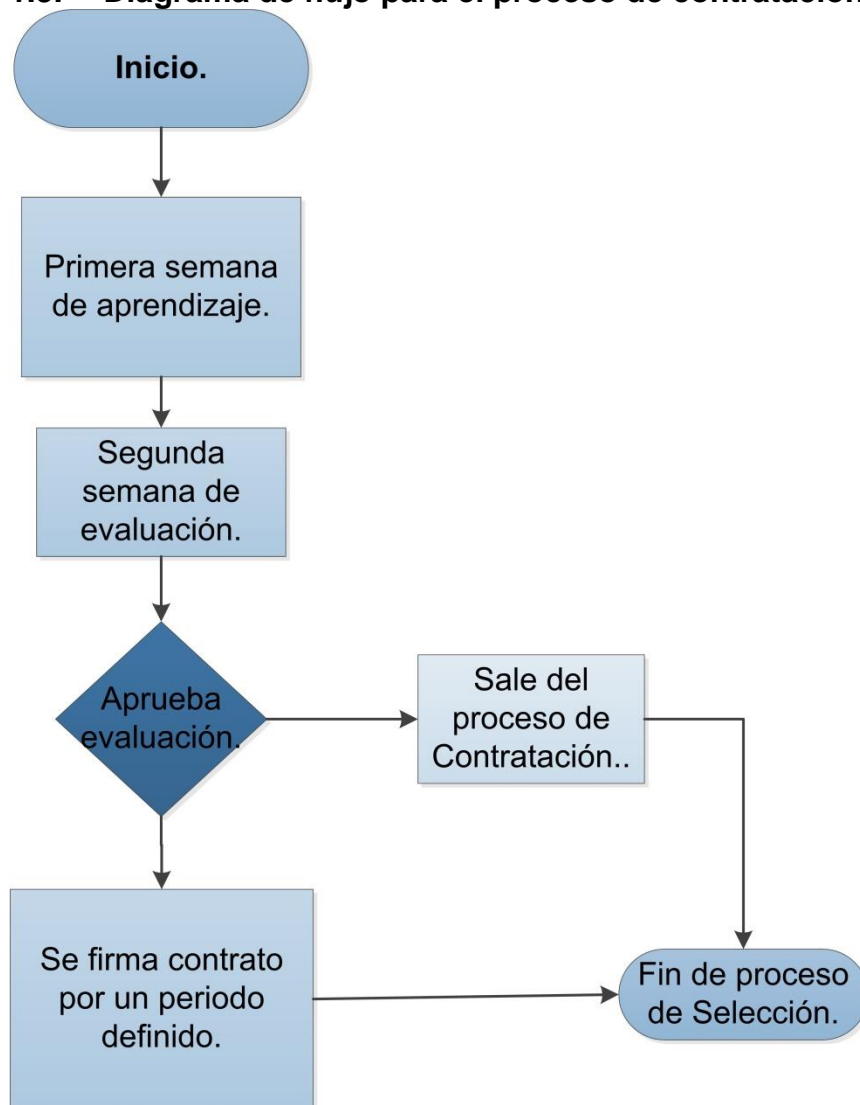
García, T & Cano, M (1999-2000). EL FODA: Una Técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Disponible en: <<http://www.uv.mx/iiesca/revista4/foda.htm>>

**Anexo 1. Políticas de personal.****1.1. Diagrama de flujo para el proceso de reclutamiento:**

## 1.2. Diagrama de flujo para el proceso de selección.



### 1.3. Diagrama de flujo para el proceso de contratación.





## Anexo.2. Fichas ocupacionales.

### 2.1 Jefe del Departamento Administrativo/Financiero

<b>Ficha ocupacional No. 001</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Jefe del Departamento Administrativo/Financiero.
<b>Código del cargo</b>	6020
<b>Ubicación</b>	Departamento Administrativo/Financiero.
<b>Jefe superior</b>	Gerente General.
<b>Jefe inmediato</b>	N/A
<b>Dependientes o subordinado</b>	Área de Contabilidad, Área de Servicios Generales y Área de Almacén.
<b>Descripción Genérica:</b>	
Trabajo profesional que consiste en dirigir, organizar, contralar y monitorear el área de contabilidad, área de servicios generales y área de almacén.	
<b>Descripción Específica:</b>	
<p>Es el responsable máximo de las áreas de finanzas, administración y contabilidad de la empresa.</p> <p>Supervisa normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías y, en muchos casos los sistemas de procesos de datos.</p> <p>Se responsabiliza, directamente o a través de su personal, de la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activos, pasivos y resultados.</p> <p>Elabora, directa o indirectamente, la documentación contable requerida por los organismos oficiales y prepara los datos para la liquidación de los impuestos.</p> <p>Encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios alcanzados.</p> <p>Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.</p> <p>Manejo de inventario.</p> <p>Encargado de todos los temas administrativo relacionados con recursos humanos, nomina, prestamos, descuentos, vacaciones, etc.</p>	
<b>Especificaciones del cargo:</b>	
<b>Requisitos intelectuales:</b>	
<b>Instrucción académica:</b> Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Banca y Finanzas, Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría.	
<b>Experiencia:</b> Dos años en posiciones similares.	
<b>Iniciativa y criterio:</b> Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión, capacidad de liderazgo y de mando, relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad, capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la empresa.	
<b>Aptitudes necesarias:</b> Capacidad de planeación, organización y control,	

capacidad de análisis, creatividad e innovación.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico:** Se da en menor grado, este trabajo no requiere de mucho esfuerzo físico.

**Esfuerzo mental:** Se da mayor grado, este es un trabajo que es variado que requiere de mucha concentración del individuo ya que se trabaja de la mano con el gerente general para resolver todo problemas donde se requiere de concentración en sus labores.

**Esfuerzo visual:** Se da en mayor grado, es un trabajo de esfuerzo visual constantemente.

**Responsabilidades:**

**Materiales, herramientas o equipos de oficina:** Es el responsable de equipo asignado a su persona como: computadora y sus accesorios, así como los muebles de oficina asignados a su personas.

**Información confidencial:** Es responsable por la información financiera contable a la que tiene acceso, así como al resto de la misma empresa.

**Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** Iluminación adecuada, ambiente agradable oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral y perdida visual.

## 2.2. Jefe del Departamento Producción.

<b>Ficha ocupacional No. 002</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Jefe del Departamento Producción.
<b>Código del cargo</b>	6021
<b>Ubicación</b>	Departamento de Producción.
<b>Jefe superior</b>	Gerente General.
<b>Jefe inmediato</b>	N/A
<b>Dependientes subordinado</b>	o Área de pilones, Área de Despalillo, Área de Roleras/Boncheros, Área de Control y Calidad, Área de Empaque y Área de Carpintería.
<b>Descripción Genérica:</b> Cumplir con los objetivos y estándares de calidad de la producción de nuestros productos conforme a la demanda que la misma necesite.	
<b>Descripción Específica:</b> Cumplir con la meta de producción en el tiempo establecido. Optimizar los precios de producción. Cumplir con los estándares de calidad para la satisfacción del cliente. Incrementar la producción con una estratégica que no haga que pierda la empresa Diseñar presupuestos del producto y gastos de la gerencia. Aportar a la empresa para que tenga una rentabilidad. Control de producción y de los inventarios. Control de calidad. Higiene y seguridad industrial.	
<b>Especificaciones del cargo:</b>  <b>Requisitos intelectuales:</b> <b>Instrucción académica:</b> Ingeniero Industrial. <b>Experiencia:</b> Dos años en posiciones similares. <b>Iniciativa y criterio:</b> Capacidad de identificar los problemas de producción que perjudiquen el buen funcionamiento de la gerencia, analizar los procesos que se llevan a cabo, manteniendo estrategias de producción sin perder de vistas las necesidades del cliente. <b>Aptitudes necesarias:</b> Coordinar las fases que se llevan a cabo en el producto, fluidez y el control de calidad de producción.  <b>Requisitos físicos:</b> <b>Esfuerzo físico:</b> Se da en menor grado, este trabajo no requiere de mucho esfuerzo físico. <b>Esfuerzo mental:</b> Se da mayor grado, este es un trabajo que es variado que requiere de mucha concentración del individuo ya que se trabaja de la mano con los obreros para lograr el objetivo de una producción con calidad en tiempo y forma. <b>Esfuerzo visual:</b> Se da en menor grado.	

**Responsabilidades:**

**Materiales, herramientas o equipos de oficina:** Es el responsable de equipo asignado a su persona como: computadora y sus accesorios, muebles de oficina, maquinaria y herramientas para las áreas.

**Información confidencial:** Es responsable por la información de la empresa a la que tiene acceso.

**Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** Iluminación adecuada, ambiente agradable en la oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral.

**2.3. Jefe departamento de Recursos Humanos**

<b>Ficha ocupacional No. 003</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Jefe de Recursos Humanos.
<b>Código del cargo</b>	6022
<b>Ubicación</b>	Departamento de Recursos Humanos.
<b>Jefe superior</b>	Gerente General.
<b>Jefe inmediato</b>	N/A
<b>Dependientes subordinado</b>	o Área de Nómina y Área de Gestión Talento Humanos.
<b>Descripción Genérica:</b>	
Encargado de proporcionar en base a las políticas y normas el capital humano necesario acorde a los requerimientos de la operación del sistema, personal idóneo.	
<b>Descripción Específica:</b>	
Describe las responsabilidades que definen cada cargo laboral y las cualidades que debe de tener. Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Llevar el control de los beneficios, administración de nóminas y prestaciones. Promover la seguridad e higiene al personal. Distribuir políticas y procedimientos de gestión de talento humanos a los empleados. Integrar los expedientes de la documentación personal y laboral del personal. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles, contribuir al éxito de la empresa. Determinar los niveles realistas de desempeño. Creación de canales de capacitación y desarrollo. Planeación de las necesidades de capacitación de los recursos humanos.	

Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.

**Especificaciones del cargo:**

**Requisitos intelectuales:**

**Instrucción académica:** Licenciado en Relaciones Industriales, Ingeniero Industrial, Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Contaduría Pública.

**Experiencia:** Dos años en posiciones similares.

**Iniciativa y criterio:** Capacidad de planeación, organización, control y seguridad e higiene.

**Aptitudes necesarias:** Comunicación organizacional, el liderazgo, trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico:** Se da en menor grado, este trabajo no requiere de mucho esfuerzo físico.

**Esfuerzo mental:** Se da mayor grado, este es un trabajo que es variado que requiere de mucha concentración del individuo, ya que se trabaja de la mano con los obreros para lograr el objetivo de una producción con calidad en tiempo y forma.

**Esfuerzo visual:** Se da en menor grado.

**Responsabilidades:**

**Materiales, herramientas o equipos de oficina:** Es el responsable de equipo asignado a su persona como: computadora y sus accesorios, muebles de oficina, etc.

**Información confidencial:** Es responsable por la información del personal que labora en la empresa.

**Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** Iluminación adecuada, ambiente agradable en la oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral.

## 2.4. Jefe departamento de Mercadeo.

<b>Ficha ocupacional No. 004</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Jefe de Mercadeo.
<b>Código del cargo</b>	6023
<b>Ubicación</b>	Departamento de mercadeo.
<b>Jefe superior</b>	Gerente general.
<b>Jefe inmediato</b>	N/A
<b>Dependientes subordinado</b>	o Área de Exportación.
<b>Descripción Genérica:</b>  Desarrollar y ejecutar nuevos proyectos comerciales, verificando estudios de mercadeo en los productos artesanales de la empresa.	
<b>Descripción Específica:</b>  Diseñar e implementación estrategias y planes de mercadeo y de desarrollo en los productos artesanales manufacturados en la empresa.	
<b>Especificaciones del cargo:</b>  <b>Requisitos intelectuales:</b>  <u><b>Instrucción académica:</b></u> Ingeniero Comercial, Industrial o equivalente con amplios conocimientos de Marketing de intangibles <u><b>Experiencia:</b></u> Dos años en posiciones similares. <u><b>Iniciativa y criterio:</b></u> Amplio conocimientos de Marketing y desarrollo de planes de negocios. <u><b>Aptitudes necesarias:</b></u> Deberá ser capaz de redactar documentos extensos en inglés y negociar con organismos de financiamiento internacionales.	
<b>Requisitos físicos:</b>  <u><b>Esfuerzo físico:</b></u> Se da en menor grado, deberá tener salud compatible con el cargo, lo que requiere aptitud para afrontar viajes largos y trabajar con periodos cortos de adaptación a otros usos horarios, alimentaciones y costumbres. <u><b>Esfuerzo mental:</b></u> Se da mayor grado, este es un trabajo que es variado que requiere de mucha concentración del individuo, ya que se trabaja bajo presión. <u><b>Esfuerzo visual:</b></u> Se da en menor grado.	
<b>Responsabilidades:</b>  <u><b>Materiales, herramientas o equipos de oficina:</b></u> Es el responsable de equipo asignado a su persona como: computadora y sus accesorios, muebles de oficina, etc.	

**Información confidencial:** Es responsable por los informes de mercadeo de la empresa.

**Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** iluminación adecuada, ambiente agradable en la oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral, al momento de realizar viajes necesarios con su actividades de trabajo.

## 2.5. Contador.

<b>Ficha ocupacional No. 005</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Contador
<b>Código del cargo</b>	6024
<b>Ubicación</b>	Departamento de Administrativo/Financiero.
<b>Jefe superior</b>	Gerente general.
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe del Departamento de Administrativo/Financiero.
<b>Dependientes subordinado</b> o	Contador, etc.
<b>Descripción Genérica:</b>	
Elaborar, analizar y presentar oportunamente los Estados Contables, Declaraciones Tributarias y mantener protegidos contra todo riesgo los funcionarios y bienes patrimoniales de la Empresa.	
<b>Descripción Específica:</b>	
Revisar, consolidar y presentar oportunamente la contabilidad general y de costos de la empresa.	
Efectuar los registros e imputaciones contables, de las transacciones y operarios de acuerdo con normas y procedimientos establecidos, aplicando los principios contables tanto de costos como generales.	
Consolidar y analizar la información contable generada por los diferentes centros contables de la empresa, hacer las observaciones pertinentes y presentar las recomendaciones respectivas.	
Coordinar con las demás dependencias el suministro de la información necesaria para la contabilización y el cumplimiento de obligaciones de carácter fiscal.	
Organizar y desarrollar las actividades de codificación, registro y actualización de las diferentes cuentas.	
Analizar, establecer, actualizar y controlar la estructura de costos de cada de los productos que elabora y comercializa la empresa.	
Analizar los gastos de fabricación, administración para optimización en el uso de los recursos.	

**Especificaciones del cargo:****Requisitos intelectuales:**

**Instrucción académica:** Licenciado en administración de empresas, licenciado en contaduría pública.

**Experiencia:** Dos años en posiciones similares.

**Iniciativa y criterio:** Presentación oportuna y transmisión electrónica de los estados financieros y contables a la gerencia y a los entes de supervisión y control.

**Aptitudes necesarias:** Análisis y control de los resultados de los costos de producción, evaluación financiera a clientes y proveedores para efectos de contratación y entrega de informes.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico:** Se da en menor grado, no requiere de mucho esfuerzo físico.

**Esfuerzo mental:** Se da mayor grado, trabajo bajo presión.

**Esfuerzo visual:** Se da mayor grado, mayor tiempo de trabajo al frente de una pantalla de computadora.

**Responsabilidades:**

**Materiales, herramientas o equipos de oficina:** Es el responsable de equipo asignado a su persona como: computadora y sus accesorios, muebles de oficina, etc.

**Información confidencial:** Es responsable de gestionar y mantener el cubrimiento de siniestros de accidentalidad del personal y protección de los bienes de la empresa.

**Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** Iluminación adecuada, ambiente agradable en la oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral, al momento de realizar sus funciones.



## 2.6. Encargado del Área de Servicios Generales.

<b>Ficha ocupacional No. 006</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Encargado del Área de Servicios Generales
<b>Código del cargo</b>	6025
<b>Ubicación</b>	Departamento de Administrativo/Financiero.
<b>Jefe superior</b>	Gerente general.
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Departamento de Administrativo/Financiero.
<b>Dependientes subordinado</b> o	N/A
<b>Descripción Genérica:</b> Administrar los recursos de la organización relacionados con la contratación de servicios, compra elementos no productivos, transportes, construcciones y mantenimiento instalaciones, acorde con las estrategias de la empresa.	
<b>Descripción Específica:</b>  Contralar los inventarios de suministros estableciendo cantidades máximas y mínimas y verificar la recepción de los elementos. Dirigir, controlar el levantamiento de los inventarios de los bienes muebles e inmuebles de las oficinas y orientar a las fábricas en el cumplimiento de las normas sobre el particular. Dirigir y controlar el desarrollo de las construcciones directas o por contrato de acuerdo con los programas aprobados por la Gerencia General. Atender directamente o por contrato el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles de las oficinas y controlar el estricto cumplimiento de los contratos. Organizar y dirigir la prestación de servicios general tales como: aseo, cafetería, conservación y mantenimiento de las instalaciones de las oficinas. Dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con el transporte de personal de las oficinas y mercancías de la empresa, así como el mantenimiento preventivo y correctivo del parque de automotor. Constituir las pólizas de seguros que requiera la empresa, controlando la aplicación e indemnización a que haya lugar.	
<b>Especificaciones del cargo:</b>  <b>Requisitos intelectuales:</b>  <b>Instrucción académica:</b> Licenciado de Administración Publica, Ingenieras, Comercio Internacional. <b>Experiencia:</b> Dos años en posiciones similares. <b>Iniciativa y criterio:</b> Conocimientos del sistema de gestión integral. <b>Aptitudes necesarias:</b> Análisis, control y aplicación de gestión integral y salud ocupacional.	

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico:** Se da en menor grado, esto debido al trabajo a realizar.

**Esfuerzo mental:** Se da en mayor grado, trabajo bajo presión.

**Esfuerzo visual:** Se da en menor grado.

**Responsabilidades:**

**Materiales, herramientas o equipos de oficina:** Es el responsable de equipo asignado a su persona como: computadora y sus accesorios, muebles de oficina, etc.

**Información confidencial:** Es responsable de gestionar y mantener los servicios general disponibles para la empresa.

**Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** Iluminación adecuada, ambiente agradable en la oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral, al momento de realizar sus funciones.

**2.7. Encargado del Área de Almacén.**

<b>Ficha ocupacional No. 007</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Encargado del Área de Almacén.
<b>Código del cargo</b>	6026
<b>Ubicación</b>	Departamento de Administrativo/Financiero.
<b>Jefe superior</b>	Gerente general.
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Departamento de Administrativo/Financiero.
<b>Dependientes o subordinado</b>	N/A
<b>Descripción Genérica:</b>	
Analizar, revisar, organizar, planear, controlar y verificar todas las actividades relacionadas con los almacenes comerciales, cumpliendo con los planes estratégicos de los productos.	
<b>Descripción Específica:</b>	
Coordinar con la división de mercadeo, las actividades relacionadas con la comercialización de los productos. Recibir los productos terminados de la fábrica y elementos de importación con destino su comercialización. Programar, dirigir y abastecer de mercancías a los diferentes almacenes fijando	

los inventarios que debe adoptar la empresa.  
Suministrar los informes sobre altas, bajas y facturación de las mercancías y responder por el manejo administrativo de los almacenes.

**Especificaciones del cargo:**

**Requisitos intelectuales:**

**Instrucción académica:** Licenciado en administración de empresas, Licenciado en Contaduría Pública.

**Experiencia:** Tres años en posiciones similares.

**Iniciativa y criterio:** Controlar el cumplimiento de envió, recepción materiales y productos.

**Responsabilidades:**

**Materiales, herramientas o equipos de oficina:** Es el responsable de equipo asignado a su persona como: computadora y sus accesorios, muebles de oficina, etc.

**Información confidencial:** Es responsable de gestionar y mantener los inventarios de los productos la empresa.

**Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** Iluminación adecuada, ambiente agradable en la oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral.

## 2.8. Asesor legal

Ficha ocupacional No. 008	
<b>Nombre del cargo</b>	Asesor legal.
<b>Código del cargo</b>	6027
<b>Ubicación</b>	Gerencia General.
<b>Jefe superior</b>	Gerente general.
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general.
<b>Dependientes subordinado</b>	o N/A
<b>Descripción Genérica:</b>	
Determinar o emitir opiniones jurídicas, relacionadas con las diferentes actividades que desarrolla la empresa y así lograr que todas las acciones y decisiones de la junta directiva estén comprendidas bajo el marco jurídico.	
<b>Descripción Específica:</b>	
Asesora al gerente general y funcionarios de la empresa en la interpretación de las leyes, reglamentos normas y documentación de carácter legal, relacionada con las aplicaciones tributarias municipales y otras competencias en materia legal.	

Representa a la empresa ante los contribuyentes y terceros en asuntos legales. Orienta, asesora y dirige al personal en asuntos específicos.  
Redacta y protocoliza escritos, convenios, resoluciones y contratos.  
Participa activamente como miembro del comité de adquisiciones de la empresa y rubrica los documentos dentro del proceso de licitación pública o privada.  
Atiende casos legales que se presenten con los empleados de la empresa.  
Interviene en juicios, querellas de amparo, títulos supletorios y todo lo que interese en materia legal.  
Elabora actas y las autentica.  
Revisa documentos legales de otras instituciones que se relacionen con determinada acción de la empresa.  
Colabora con la administración y otros empleados de la empresa en la redacción de informes de carácter jurídico.  
Elabora actas del consejo municipal.  
Participa en la elaboración de los planes de la empresa  
Guarda sigilo respecto a la información y documentación relacionada con su cargo durante y después de terminada la relación laboral.

**Especificaciones del cargo:****Requisitos intelectuales:**

**Instrucción académica:** Abogado y notario publica

**Experiencia:** Tres años en posiciones similares.

**Iniciativa y criterio:** Tener documentos legales actualizados.

**Responsabilidades:**

**Materiales, herramientas o equipos de oficina:** Es el responsable de equipo asignado a su persona como: computadora y sus accesorios, muebles de oficina, etc.

**Información confidencial:** Es responsable de gestionar y mantener los inventarios de los productos la empresa.

**Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** Iluminación adecuada, ambiente agradable en la oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral.

## 2.9. Gerente General.

<b>Ficha ocupacional No. 009</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Gerente General.
<b>Código del cargo</b>	6028
<b>Ubicación</b>	Gerencia General.
<b>Jefe superior</b>	Junta Directiva.
<b>Jefe inmediato</b>	Junta Directiva.
<b>Dependientes subordinado</b> o	N/A
<b>Descripción Genérica:</b>  Trabajo profesional que consiste en dirigir, organizar, contralar y monitorear los departamentos administrativo/financiero, producción, recursos humanos y mercadeo.	
<b>Descripción Específica:</b>  Es el responsable máximo de cada uno de los departamentos de la empresa. Supervisa normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías y en muchos casos los sistemas de procesos de datos.  Se responsabiliza, directamente o a través de su personal, del cumplimiento responsable de los pedidos. Encargado de dar información a la junta directiva de la situación económica financiera, así como los resultados y beneficios alcanzados. Negociación con las diferentes entidades o empresas nicaragüenses, es la cara de la empresa. Estar informado y actualizado de los aspectos que acontecen en cada departamento y área de la empresa.	
<b>Especificaciones del cargo:</b>  <b>Requisitos intelectuales:</b> <u><b>Instrucción académica:</b></u> Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Banca y Finanzas, Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría. <u><b>Experiencia:</b></u> Cinco años en posiciones similares. <u><b>Iniciativa y criterio:</b></u> Capaz de trabajar por objetivos y en constante presión, capacidad de liderazgo y de mando, relaciones interpersonales excelentes, con una gran iniciativa y creatividad, capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo, honestidad y esfuerzo, compromiso y lealtad hacia la empresa. <u><b>Aptitudes necesarias:</b></u> Capacidad de planeación, organización y control, capacidad de análisis, creatividad e innovación.	

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico:** Se da en menor grado, este trabajo no requiere de mucho esfuerzo físico.

**Esfuerzo mental:** Se da mayor grado, este es un trabajo que es variado que requiere de mucha concentración del individuo ya que se trabaja de la mano con la junta directiva para resolver todo problemas donde se requiere de concentración en sus labores.

**Esfuerzo visual:** Se da en mayor grado, es un trabajo de esfuerzo visual constantemente.

**Responsabilidades:**

**Materiales, herramientas o equipos de oficina:** Es el responsable de equipo asignado a su persona como: computadora y sus accesorios, así como los muebles de oficina asignados a su personas.

**Información confidencial:** Es el puesto responsable y que procesa la mayor cantidad de información confidencial de la empresa

**Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** Iluminación adecuada, ambiente agradable oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral y perdida visual.

**2.10. Secretaria gerente general.**

<b>Ficha ocupacional No. 010</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Secretaria gerente general.
<b>Código del cargo</b>	6029
<b>Ubicación</b>	Gerencia General.
<b>Jefe superior</b>	Gerente general.
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente general.
<b>Dependientes subordinado</b>	o N/A
<b>Descripción Genérica:</b> Asistir y brindar apoyo a la gerencia.	
<b>Descripción Específica:</b>  Organizar y ejecutar las actividades de apoyo administrativo y secretarial. Redactar y tramitar las comunicaciones internas y externas de la gerencia general. Ejecutar actividades de tramitación de documentos, recibir y distribuir documentos a todo el personal de la empresa.	

Recibir y efectuar llamadas telefónicas tanto nacionales como internacionales, solicitadas por el gerente.  
Administrar y solicitar útiles de escritorio y materiales para uso de la gerencia.  
Elaborar agenda de la gerencia general y recibir visitas  
Mantener actualizado el directorio telefónico, así como calendario de actividades y citas del gerente general.  
Cumplir con la normativa interna y externa aplicada en el ámbito de acción.

**Especificaciones del cargo:****Requisitos intelectuales:**

**Instrucción académica:** Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Banca y Finanzas, Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría.

**Experiencia:** Cinco años en posiciones similares.

**Iniciativa y criterio:** capacidad de implementar planes de acción, iniciativas y medidas correctivas relacionadas en el ámbito de acción.

**Aptitudes necesarias:** Identificar, controlar, evaluar y reportar los riesgos relacionados al logro de sus objetivos.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico:** Se da en menor grado, no hay esfuerzo físico alguno.

**Esfuerzo mental:** Se da mayor grado, trabajo bajo presión y desarrollo mental

**Esfuerzo visual:** Se da en mayor grado, es un trabajo de esfuerzo visual constantemente.

**Responsabilidades:**

**Materiales, herramientas o equipos de oficina:** Es el responsable de equipo asignado a su persona como: computadora y sus accesorios, así como los muebles de oficina asignados a su personas.

**Información confidencial:** es responsable de toda la información de la empresa asignada.

**Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** Iluminación adecuada, ambiente agradable oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral y pérdida visual.

## 2.11 Encargado de control y calidad.

<b>Ficha ocupacional No. 011</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Encargado de control y calidad.
<b>Código del cargo</b>	6030
<b>Ubicación</b>	Departamento de producción.
<b>Jefe superior</b>	Gerente general.
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe del departamento de producción.
<b>Dependientes subordinado</b> o	N/A
<b>Descripción Genérica:</b>  Cargo táctico con nivel profesional o técnico superior, encargado de alcanzar una mejora continua a través del control y administración de los resultados provenientes del proceso de control de calidad.	
<b>Descripción Específica:</b>  Desarrollar e implementar las normas de calidad y sus objetivos. Definir el procedimiento para los diferentes controles de calidad. Controlar el resultado de las inspecciones a las materias primas percibidas. Realizar los informes de resultados de inspecciones de materias primas a los proveedores y otros departamentos de la empresa. Aprobar las evaluaciones de las muestras de los componentes y productos terminados. Realizar informes de resultados de las inspecciones realizadas a los procesos productivos. Control e inspección del producto a exportar. Y gestionar las garantías.	
<b>Especificaciones del cargo:</b>  <b>Requisitos intelectuales:</b>  <u><b>Instrucción académica:</b></u> Ingeniero industrial o agroindustrial, ingeniero de sistemas. <u><b>Experiencia:</b></u> dos años en posiciones similares. <u><b>Iniciativa y criterio:</b></u> capacidad para establecer relaciones con los compañeros, a fin de que cada uno pueda articular las funciones del propio cargo, con las funciones de los otros y aumentar la motivación hacia las metas finales de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no solo por las responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.  <u><b>Aptitudes necesarias:</b></u> capacidad de establecer secuencias temporales,	



especiales y casuales que fundamentan planificaciones, programaciones y procedimientos lógicos, para desarrollar un proyecto o realizar actividades.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico:** Se da en mayor grado.

**Esfuerzo mental:** Se da mayor grado.

**Esfuerzo visual:** Se da en menor grado.

**Responsabilidades:**

**Materiales, herramientas o equipos de oficina:** Es el responsable de equipo asignado a su persona como: computadora y sus accesorios, así como los muebles de oficina asignados a su personas.

**Información confidencial:** es responsable de toda la información de la empresa asignada.

**Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** Iluminación adecuada, ambiente agradable oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral.

**2.12. Encargado de carpintería.**

Ficha ocupacional No. 012	
<b>Nombre del cargo</b>	Encargado de carpintería.
<b>Código del cargo</b>	6031
<b>Ubicación</b>	Departamento de producción.
<b>Jefe superior</b>	Gerente general.
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe del departamento de producción.
<b>Dependientes subordinado</b> o	N/A
<b>Descripción Genérica:</b> Administrar los recursos del área de la carpintería, acorde con las estrategias de la empresa.	
<b>Descripción Específica:</b>  Coordinar las actividades de producción. Supervisar la materia prima a la hora de entrada. Llevar control de los desperdicios. Administrar al personal a su cargo, garantizando el buen funcionamiento del área de trabajo.	

Dar mantenimiento semanal a las maquinarias (Sierra, canteadora, cepilladora, sinfín, etc.)  
Emitir informes de producción del área y administrar el inventario.

**Especificaciones del cargo:**

**Requisitos intelectuales:**

**Instrucción académica:** Técnico en Carpintería o experiencia.

**Experiencia:** Cuatro años en posiciones similares.

**Iniciativa y criterio:** Capacidad de planeación, control, responsabilidad y trabajo en equipo.

**Aptitudes necesarias:** Comunicación, análisis, control y aplicación de las técnicas necesarias y correctas.

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico:** Se da en mayor grado.

**Esfuerzo mental:** Se da en menor grado.

**Esfuerzo visual:** Se da en mayor grado.

**Responsabilidades:**

**Materiales, herramientas o equipos de oficina:** Es el responsable de equipo asignado a su persona. Como todos los materiales, equipos eléctricos y manuales del taller de carpintería.

**Información confidencial:** es responsable de toda la información de la empresa asignada.

**Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** Iluminación adecuada, ambiente agradable oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral.

## 2.13 Encargado de nómina.

<b>Ficha ocupacional No. 013</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Encargado de nómina.</b>
<b>Código del cargo</b>	6032
<b>Ubicación</b>	Departamento de Recursos humanos.
<b>Jefe superior</b>	Gerente general.
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de recursos humanos.
<b>Dependientes subordinado</b> o	N/A
<b>Descripción Genérica:</b> Elabora las nóminas, cálculo de finiquitos, cálculo de impuestos sobre nóminas, determinación de cuotas obrero patronales.	
<b>Descripción Específica:</b> Supervisar el proceso de elaboración y pago de nóminas de la empresa, en coordinación con el departamento de contabilidad. Controlar los cheques de nómina y llevar a cabo su distribución Control y seguimiento a los descuentos convenios con los trabajos autorizados por la ley. Supervisar el proceso de elaboración y pago de las nóminas especiales (regalía y bonificación). Ejercer el control de reportes de puntualidad y asistencia de los trabajadores con el fin de proporcionar información a relaciones laborales. Generar los indicadores y estadísticas relacionadas con la información de la nómina personal. Realizar los análisis requeridos de los diferentes status (excusas, permisos, incapacidades, etc.). Para el seguimiento correspondiente. Dar seguimiento y control de las incapacidades reportadas por enfermedad común y subsidio maternidad. Supervisar y asegurar el correcto procedimiento en el proceso de retenciones sobre sueldos, por concepto de deducciones, realizando cálculos conforme los reglamentos y disposiciones establecidas por lo ley.	
<b>Especificaciones del cargo:</b>  <b>Requisitos intelectuales:</b>  <b>Instrucción académica:</b> Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Banca y Finanzas, Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría. <b>Experiencia:</b> Dos años en posiciones similares. <b>Iniciativa y criterio:</b> capacidad de implementar planes de acción, iniciativas y medidas correctivas relacionadas en el ámbito de acción. <b>Aptitudes necesarias:</b> Identificar, controlar, evaluar y reportar los riesgos relacionados al logro de sus objetivos.	

**Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico:** Se da en menor grado.

**Esfuerzo mental:** Se da mayor grado.

**Esfuerzo visual:** Se da en mayor grado.

**Responsabilidades:**

**Materiales, herramientas o equipos de oficina:** Es el responsable de equipo asignado a su persona como: computadora y sus accesorios, así como los muebles de oficina.

**Información confidencial:** es responsable de toda la información asignada de la empresa.

.

**Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** Iluminación adecuada, ambiente agradable oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral.

**2.14. Encargado de gestión del talento humano.**

Ficha ocupacional No. 014	
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Encargado de gestión del talento humano</b>
<b>Código del cargo</b>	6032
<b>Ubicación</b>	Departamento de Recursos humanos.
<b>Jefe superior</b>	Gerente general.
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de recursos humanos.
<b>Dependientes subordinados</b> o	N/A
<b>Descripción Genérica:</b>  Encargado de proporcionar en base a las políticas y normas el capital humano necesario acorde a los requerimientos de la operación del sistema, personal idóneo.	
<b>Descripción Específica:</b>  Describe las responsabilidades que definen cada cargo laboral y las cualidades que debe de tener. Realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal. Llevar el control de los beneficios, administración de nóminas y prestaciones.	

Promover la seguridad e higiene al personal.  
 Cumplir con las políticas y procedimientos de gestión del talento humano en los empleados.  
 Administrar los expedientes de la documentación personal y laboral del personal.  
 Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos humanos disponibles, contribuir al éxito de la empresa.  
 Determinar los niveles realistas del desempeño.  
 Creación de canales de capacitación de los recursos humanos.  
 Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan al desempeño de los empleados.

### **Especificaciones del cargo:**

#### **Requisitos intelectuales:**

**Instrucción académica:** Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Banca y Finanzas, Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría.

**Experiencia:** Dos años en posiciones similares.

**Iniciativa y criterio:** capacidad de planeación, organización, control y seguridad e higiene.

**Aptitudes necesarias:** comunicación organizacional, el liderazgo, trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

#### **Requisitos físicos:**

**Esfuerzo físico:** Se da en menor grado.

**Esfuerzo mental:** Se da mayor grado. Se requiere de concentración del individuo.

**Esfuerzo visual:** Se da en mayor grado.

#### **Responsabilidades:**

**Materiales, herramientas o equipos de oficina:** Es el responsable de equipo asignado a su persona como: computadora y sus accesorios, así como los muebles de oficina.

**Información confidencial:** es responsable de toda la información asignada de la empresa.

#### **Condiciones generales del cargo:**

**Ambiente:** Iluminación adecuada, ambiente agradable oficina cerrada con aire acondicionado, ruido normal el originado por las personas.

**Riesgos:** Algún accidente laboral.

### Anexo 3. Formatos de Evaluación Al Desempeño por cargos.

#### 3.1. Secretaria gerente general

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: secretaria gerente general.

Departamento/Sucursal: Gerencia General

Período de evaluación: Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Factores	Grados de desempeño					Puntaje
	Optimo (20 pts.)	Bueno (15pts)	Regular (10 pts.)	Apenas Aceptable (5 pts.)	Deficiente (2 pts.)	
<b>Trabajo en equipo</b> (Propicia la integración de su grupo de trabajo)	Integración en torno a los proyectos y programas de la empresa.	Integración con el fin de lograr los objetivos propuestos.	Promueve apertura hacia el cambio y la participación de los trabajadores en la solución de problemas.	Desea dar resultados de trabajo en equipo pero no es crítico.	Poca disposición.	
<b>Utilización de recursos</b> (Emplea la información, procedimientos, talento humano, los recursos materiales y financieros)	Excelente desarrollo de las actividades a su cargo.	Cumple con los deberes y compromisos asignados.	Entrega todo en tiempo y forma haciendo uso de los recursos.	Utiliza los recursos en un 60% para el desarrollo de sus Actividades.	No hace uso de los recursos proporcionados por la empresa.	

<b>Puntualidad</b> (respeto a los tiempos de llegada y salida)	Siempre asiste y es puntual.	Falla en una ocasión en la semana.	Falla en dos ocasiones en la semana.	Falla en tres ocasiones en la semana.	Falla cuatro ó más ocasiones en la semana.	
<b>Conocimientos</b> (Aplica creatividad a los conocimientos actuales)	Conoce todo lo necesario y aprende más.	A veces es superior. Es cuidadoso en el trabajo.	Su cumplimiento es regular.	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento.	Escaso conocimiento del trabajo.	
<b>Iniciativa lealtad institucional</b> (Asume el compromiso de las políticas de la empresa)	Se anticipa a los problemas y los resuelve acertada y oportunamente.	Frente a los problemas, aprovecha las oportunidades y toma acción.	Tiene iniciativa pero la limita a las actividades que selecciona.	Su compromiso con las políticas y decisiones de la empresa es limitado.	No tiene iniciativa y constantemente debe ser guiado en sus labores.	
<b>Total de Puntuación</b>						

Calificación obtenida: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

### 3.2. Jefe del departamento administrativo financiero.

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: Jefe del departamento administrativo financiero.

Departamento/Sucursal: Departamento Administrativa/financiera

Período de evaluación: Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Factores	Grados de desempeño					Puntaje
	Optimo (20 pts.)	Bueno (15pts)	Regular (10 pts.)	Apenas Aceptable (5 pts.)	Deficiente (2 pts.)	
<b>Liderazgo</b> ( Conduce, apoya y orienta para el logro de los objetivos de su dependencia, propiciando el crecimiento personal y técnico de su grupo de trabajo)	Sobre pasa las exigencias. Muy rápido.	Con frecuencia sobre pasa las exigencias.	Satisface las exigencias.	A veces esta bajo en exigencias.	Siempre inferior a las exigencias. Muy lento.	
<b>Toma de decisiones</b> (Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados a su dependencia)	Excelente comprensión técnica y práctica en sus decisiones.	Buen nivel de comprensión técnica y práctica en la toma de una decisión.	Demuestra desconocimiento en la toma de decisiones.	No aplica creatividad y conocimiento en la toma de decisiones.	No tiene habilidad para desarrollar alternativas acertadas.	



<b>Supervisión</b> (Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de los procesos desarrollados)	Seguimiento y control de personal excelente.	Aplica los correctivos y ajustes necesarios para el logro de los objetivos concertados.	Su cumplimiento es regular en el desarrollo de sus funciones.	Seguimiento y control de personal aceptable.	No ejerce sus funciones correctamente.	
<b>Trabajo en equipo</b> (Propicia la integración de su grupo de trabajo)	Integración en torno a los proyectos y programas de la empresa.	Integración con el fin de lograr los objetivos propuestos.	Promueve apertura hacia el cambio y la participación de los trabajadores en la solución de problemas.	Desea dar resultados de trabajo en equipo pero no es crítico.	Poca disposición.	
<b>Utilización de recursos</b> (Emplea la información, procedimientos, talento humano, los recursos materiales y financieros)	Excelente desarrollo de las actividades a su cargo.	Cumple con los deberes y compromisos asignados.	Entrega todo en tiempo y forma haciendo uso de los recursos.	Utiliza los recursos en un 60% para el desarrollo de sus Actividades.	No hace uso de los recursos proporcionados por la empresa.	
<b>Total de Puntuación</b>						

Calificación obtenida: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.3. Contador.****Nombre del Empleado:** \_\_\_\_\_**Cargo:** Contador**Departamento/Sucursal:** Gerencia Administrativa/financiera**Período de evaluación:** Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_**Nombre del evaluador:** \_\_\_\_\_

Factores	Grados de desempeño					Puntaje
	Optimo (20 pts.)	Bueno (15pts)	Regular (10 pts.)	Apenas Aceptable (5 pts.)	Deficiente (2 pts.)	
<b>Conocimientos</b> (Aplica creatividad a los conocimientos actuales)	Conoce todo lo necesario y aprende más.	A veces es superior. Es cuidadoso en el trabajo.	Su cumplimiento es regular.	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento.	Escaso conocimiento del trabajo.	
<b>Puntualidad</b> (respeto a los tiempos de llegada y salida)	Siempre asiste y es puntual.	Falla en una ocasión en la semana.	Falla en dos ocasiones en la semana.	Falla en tres ocasiones en la semana.	Falla cuatro ó más ocasiones en la semana.	
<b>Utilización de recursos</b> (Emplea la información, procedimientos, talento humano, los recursos materiales y financieros)	Excelente desarrollo de las actividades a su cargo.	Cumple con los deberes y compromisos asignados.	Entrega todo en tiempo y forma haciendo uso de los recursos.	Utiliza los recursos en un 60% para el desarrollo de sus Actividades.	No hace uso de los recursos proporcionados por la empresa.	

<b>Trabajo en equipo</b> (Propicia la integración de su grupo de trabajo)	Integración en torno a los proyectos y programas de la empresa.	Integración con el fin de lograr los objetivos propuestos.	Promueve apertura hacia el cambio y la participación de los trabajadores en la solución de problemas.	Desea dar resultados de trabajo en equipo pero no es crítico.	Poca disposición.	
<b>Agilidad o rapidez</b> (capacidad para cumplir con las tareas asignadas)	Cumple en tiempo y forma con las tareas asignadas.	Cumple en un 90% las tareas asignadas.	Cumple en un 80% las tareas asignadas.	Cumple en un 70% las tareas asignadas.	Cumple en un 60% o menos las tareas asignadas.	
<b>Total de Puntuación</b>						

Calificación obtenida: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3.4. Jefe del departamento de producción

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_ Cargo: Jefe del departamento de Producción

Departamento/Sucursal: Gerencia de producción

Período de evaluación: Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Factores	Grados de desempeño					Puntaje
	Optimo (20 pts.)	Bueno (15pts)	Regular (10 pts.)	Apenas Aceptable (5 pts.)	Deficiente (2 pts.)	
<b>Puntualidad</b> (respeto a los tiempos de llegada y salida)	Siempre asiste y es puntual.	Falla en una ocasión en la semana.	Falla en dos ocasión en la semana.	Falla en tres ocasiones en la semana.	Falla cuatro ó más ocasiones en la semana.	
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo que realiza)	Completa su jornada diaria y lo sobre pasa.	Completa su jornada diaria.	Completa jornada diaria en un 80%.	Completa jornada diaria en un 60%.	Completa jornada diaria en un 50% o menos.	
<b>Calidad</b> (precisión, eficacia y nitidez con el que el empleado ejecuta las tareas asignadas)	Todos sus productos elaborados pasan el control de calidad.	La calidad de sus productos es aceptable.	La calidad es Parcialmente satisfactoria.	La calidad de sus productos es insatisfecha.	La calidad de sus productos pésimos.	

<b>Comprensión de situaciones</b> (Capacidad para resolver problemas)	Siempre tiene una solución adecuada para resolver problemas.	Casi siempre tiene una solución para resolver problemas.	Algunas veces tiene soluciones para resolver problemas.	Casi nunca tiene soluciones para resolver problemas.	Nunca tiene soluciones para los problemas.	
<b>Trabajo en equipo.</b> (Buena integración laboral entre trabajadores).	Siempre trabaja en equipo.	Casi siempre trabaja en equipo.	Algunas veces trabaja en equipo.	Casi nunca trabaja en equipo.	Nunca trabaja en equipo.	
<b>Total de Puntuación</b>						

Calificación obtenida: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3.5. Jefe del departamento de recursos humanos.

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: Jefe del departamento de recursos humanos.

Departamento/Sucursal: Gerencia de producción

Período de evaluación: Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Factores	Grados de desempeño					Puntaje
	Optimo (20 pts.)	Bueno (15pts)	Regular (10 pts.)	Apenas Aceptable (5 pts.)	Deficiente (2 pts.)	
<b>Puntualidad</b> (respeto a los tiempos de llegada y salida)	Siempre asiste y es puntual.	Falla en una ocasión en la semana.	Falla en dos ocasiones en la semana.	Falla en tres ocasiones en la semana.	Falla cuatro ó más ocasiones en la semana.	
<b>Agilidad o rapidez</b> (capacidad para cumplir con las tareas asignadas)	Cumple en tiempo y forma con las tareas asignadas.	Cumple en un 90% las tareas asignadas.	Cumple en un 80% las tareas asignadas.	Cumple en un 70% las tareas asignadas.	Cumple en un 60% o menos las tareas asignadas.	
<b>Creatividad</b> (Capacidad para innovar)	Siempre tiene ideas excelentes.	Casi siempre tiene ideas excelente	Algunas veces tiene ideas.	Casi nunca tiene ideas.	Nunca da ideas.	

<b>Satisfacción por el trabajo realizado</b> (Amor al trabajo realizado)	Siempre está feliz por el trabajo que realiza.	Siempre está conforme al realizar el trabajo.	Se conforma con realizar su trabajo.	Casi nunca está conforme con su trabajo realizado.	Nunca está conforme con el trabajo realizado.	
<b>Comprensión de situaciones</b> (Capacidad para resolver problemas)	Siempre tiene una solución adecuada para resolver problemas.	Casi siempre tiene una solución para resolver problemas.	Algunas veces tiene soluciones para resolver problemas.	Casi nunca tiene soluciones para resolver problemas.	Nunca tiene soluciones para los problemas.	
<b>Total de Puntuación</b>						

Calificación obtenida: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3.6. Encargado de servicios generales / encargado del área de almacén.

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: Encargado de servicios generales / Encargado del área de almacén.

Departamento/Sucursal: Gerencia de Producción.

Período de evaluación: Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Factores	Grados de desempeño					Puntaje
	Optimo (20 pts.)	Bueno (15pts)	Regular (10 pts.)	Apenas Aceptable (5 pts.)	Deficiente (2 pts.)	
<b>Agilidad o rapidez</b> (capacidad para cumplir con las tareas asignadas)	Cumple en tiempo y forma con las tareas asignadas.	Cumple en un 90% las tareas asignadas.	Cumple en un 80% las tareas asignadas.	Cumple en un 70% las tareas asignadas.	Cumple en un 60% o menos las tareas asignadas.	
<b>Trabajo en equipo.</b> (Buena integración laboral entre trabajadores).	Siempre trabaja en equipo.	Casi siempre trabaja en equipo.	Algunas veces trabaja en equipo.	Casi nunca trabaja en equipo.	Nunca trabaja en equipo.	
<b>Satisfacción por el trabajo realizado</b> (Amor al trabajo realizado)	Siempre está feliz por el trabajo que realiza.	Siempre está conforme al realizar el trabajo.	Se conforma con realizar su trabajo.	Casi nunca está conforme con su trabajo realizado.	Nunca está conforme con el trabajo realizado.	



<b>Puntualidad</b> (respeto a los tiempos de llegada y salida)	Siempre asiste y es puntual.	Falla en una ocasión en la semana.	Falla en dos ocasiones en la semana.	Falla en tres ocasiones en la semana.	Falla cuatro ó más ocasiones en la semana.	
<b>Calidad</b> (precisión, eficacia y nitidez con el que el empleado ejecuta las tareas asignadas)	Todos sus productos elaborados pasan el control de calidad.	La calidad de sus productos es aceptable.	La calidad es Parcialmente satisfactoria.	La calidad de sus productos es insatisfecha.	La calidad de sus productos pésimos.	
<b>Total de Puntuación</b>						

Calificación obtenida: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3.7. Encargado de control y calidad.

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: Encargado de Control y Calidad.

Departamento/Sucursal: departamento de Producción

Período de evaluación: Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Factores	Grados de desempeño					Puntaje
	Optimo (20 pts.)	Bueno (15pts)	Regular (10 pts.)	Apenas Aceptable (5 pts.)	Deficiente (2 pts.)	
<b>Conocimientos</b> (Aplica creatividad a los conocimientos actuales )	Conoce todo lo necesario y aprende más.	A veces es superior. Es cuidadoso en el trabajo.	Su cumplimiento es regular.	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento.	Escaso conocimiento del trabajo.	
<b>Puntualidad</b> (respeto a los tiempos de llegada y salida)	Siempre asiste y es puntual.	Falla en una ocasión en la semana.	Falla en dos ocasiones en la semana.	Falla en tres ocasiones en la semana.	Falla cuatro ó más ocasiones en la semana.	
<b>Agilidad o rapidez</b> (capacidad para cumplir con las tareas asignadas)	Cumple en tiempo y forma con las tareas asignadas.	Cumple en un 90% las tareas asignadas.	Cumple en un 80% las tareas asignadas.	Cumple en un 70% las tareas asignadas.	Cumple en un 60% o menos las tareas asignadas.	

<b>Utilización de recursos</b> (Emplea la información, procedimientos, talento humano, los recursos materiales y financieros)	Excelente desarrollo de las actividades a su cargo.	Cumple con los deberes y compromisos asignados.	Entrega todo en tiempo y forma haciendo uso de los recursos.	Utiliza los recursos en un 60% para el desarrollo de sus Actividades.	No hace uso de los recursos proporcionados por la empresa.	
<b>Iniciativa lealtad institucional</b> (Asume el compromiso de las políticas de la empresa)	Se anticipa a los problemas y los resuelve acertada y oportunamente.	Frente a los problemas, aprovecha las oportunidades y toma acción.	Tiene iniciativa pero la limita a las actividades que selecciona.	Su compromiso con las políticas y decisiones de la empresa es limitado.	No tiene iniciativa y constantemente debe ser guiado en sus labores.	
<b>Total de Puntuación</b>						

Calificación obtenida: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

### 3.8. Encargado de talento humano, evaluación y capacitación.

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: Encargado de talento humano, evaluación y capacitación.

Departamento/Sucursal: departamento de recursos humanos

Período de evaluación: Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Factores	Grados de desempeño					Puntaje
	Optimo (20 pts.)	Bueno (15pts)	Regular (10 pts.)	Apenas Aceptable (5 pts.)	Deficiente (2 pts.)	
<b>Productividad</b> (Calidad, responsabilidad y cumplimiento en el trabajo )	Muy claro en establecer metas de trabajo y reclutamiento de personal.	Gran capacidad de habilidad para implementar políticas.	Eficaz al establecer prioridades y metas de trabajo.	Es cumplido en sus labores.	Trabaja mucho en las cosas de forma y no las de fondo, pierde tiempo y desperdicia recursos.	
<b>Iniciativa lealtad institucional</b> (Asume el compromiso de las políticas de la empresa)	Se anticipa a los problemas y los resuelve acertada y oportunamente.	Frente a los problemas, aprovecha las oportunidades y toma acción.	Tiene iniciativa pero la limita a las actividades que selecciona.	Su compromiso con las políticas y decisiones de la empresa es limitado.	No tiene iniciativa y constantemente debe ser guiado en sus labores.	

<b>Conocimientos</b> (Aplica creatividad a los conocimientos actuales)	Conoce todo lo necesario y aprende más.	A veces es superior. Es cuidadoso en el trabajo.	Su cumplimiento es regular.	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento.	Escaso conocimiento del trabajo.	
<b>Trabajo en equipo</b> (Propicia la integración de su grupo de trabajo)	Promueve exitosamente la apertura al cambio.	Identifica fortalezas y necesidades de mejoramiento de los trabajadores.	Logra la cooperación de los trabajadores.	Desea dar resultados de trabajo en equipo pero no es crítico.	Solo sigue indicaciones y no coopera adecuadamente para trabajar en equipo.	
<b>Desempeño en el cargo y relaciones personales</b> (Mantiene buenas relaciones con sus superiores)	Estricto en sus responsabilidades, mantiene actitud positiva bajo presión y posee discreción y lealtad.	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros y superiores.	Cumple con las responsabilidades y es suficientemente discreto y leal.	Nunca está dispuesto a hacer más de lo que corresponde.	No es discreto ni leal.	
<b>Total de Puntuación</b>						

Calificación obtenida: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.9. Gerente general**

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_ Cargo Gerente General

Departamento/Sucursal: Gerente General

Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Factores	Grados de desempeño					Puntaje
	Optimo (20 pts.)	Bueno (15pts)	Regular (10 pts.)	Apenas Aceptable (5 pts.)	Deficiente (2 pts.)	
<b>Creatividad</b> (Capacidad para innovar)	Siempre tiene ideas excelentes.	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces tiene ideas.	Casi nunca tiene ideas.	Nunca da ideas.	
<b>Iniciativa lealtad institucional</b> (Asume el compromiso de las políticas de la empresa)	Se anticipa a los problemas y los resuelve acertada y oportunamente.	Frente a los problemas, aprovecha las oportunidades y toma acción.	Tiene iniciativa pero la limita a las actividades que selecciona.	Su compromiso con las políticas y decisiones de la empresa es limitado.	No tiene iniciativa y constantemente debe ser guiado en sus labores.	
<b>Conocimientos</b> (Aplica creatividad a los conocimientos actuales)	Conoce todo lo necesario y aprende más.	A veces es superior. Es cuidadoso en el trabajo.	Su cumplimiento es regular.	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento.	Escaso conocimiento del trabajo.	

<b>Satisfacción por el trabajo realizado</b> (Amor al trabajo realizado)	Siempre está feliz por el trabajo que realiza.	Siempre está conforme al realizar el trabajo.	Se conforma con realizar su trabajo.	Casi nunca está conforme con su trabajo realizado.	Nunca está conforme con el trabajo realizado.	
<b>Calidad</b> (precisión, eficacia y nitidez con el que el empleado ejecuta las tareas asignadas)	Todos sus productos elaborados pasan el control de calidad.	La calidad de sus productos es aceptable.	La calidad es Parcialmente satisfactoria.	La calidad de sus productos es insatisfecha.	La calidad de sus productos pésimos.	
<b>Total de Puntuación</b>						

Calificación obtenida: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.10. Encargado de nómina****Nombre del Empleado:** \_\_\_\_\_**Cargo:** Encargado de nómina. **Departamento/Sucursal:** departamento administrativo financiero.**Período de evaluación:** Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_**Nombre del evaluador:** \_\_\_\_\_

Factores	Grados de desempeño					Puntaje
	Optimo (20 pts.)	Bueno (15pts)	Regular (10 pts.)	Apenas Aceptable (5 pts.)	Deficiente (2 pts.)	
<b>Iniciativa lealtad institucional</b> (Asume el compromiso de las políticas de la empresa)	Se anticipa a los problemas y los resuelve acertada y oportunamente.	Frente a los problemas, aprovecha las oportunidades y toma acción.	Tiene iniciativa pero la limita a las actividades que selecciona.	Su compromiso con las políticas y decisiones de la empresa es limitado.	No tiene iniciativa y constantemente debe ser guiado en sus labores.	
<b>Conocimientos</b> (Aplica creatividad a los conocimientos actuales)	Conoce todo lo necesario y aprende más.	A veces es superior. Es cuidadoso en el trabajo.	Su cumplimiento es regular.	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento.	Escaso conocimiento del trabajo.	



<b>Trabajo en equipo</b> (Propicia la integración de su grupo de trabajo)	Promueve exitosamente la apertura al cambio.	Identifica fortalezas y necesidades de mejoramiento de los trabajadores.	Logra la cooperación de los trabajadores.	Desea dar resultados de trabajo en equipo pero no es crítico.	Solo sigue indicaciones y no coopera adecuadamente para trabajar en equipo.	
<b>Agilidad o rapidez</b> (capacidad para cumplir con las tareas asignadas)	Cumple en tiempo y forma con las tareas asignadas.	Cumple en un 90% las tareas asignadas.	Cumple en un 80% las tareas asignadas.	Cumple en un 70% las tareas asignadas.	Cumple en un 60% o menos las tareas asignadas.	
<b>Puntualidad</b> (respeto a los tiempos de llegada y salida)	Siempre asiste y es puntual.	Falla en una ocasión en la semana.	Falla en dos ocasiones en la semana.	Falla en tres ocasiones en la semana.	Falla cuatro ó más ocasiones en la semana.	
<b>Total de Puntuación</b>						

Calificación obtenida: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3.11. Jefe del departamento de mercadeo.

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Cargo: Jefe del departamento de mercadeo.

Departamento/Sucursal: Departamento de mercadeo.

Período de evaluación: Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Factores	Grados de desempeño					Puntaje
	Optimo (20 pts.)	Bueno (15pts)	Regular (10 pts.)	Apenas Aceptable (5 pts.)	Deficiente (2 pts.)	
<b>Toma de decisiones</b> (Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados a su dependencia)	Sobre pasa las exigencias. Muy rápido.	Con frecuencia sobre pasa las exigencias.	Satisface las exigencias.	A veces esta bajo en exigencias.	Siempre inferior a las exigencias. Muy lento.	
<b>Creatividad</b> (Capacidad para innovar)	Siempre tiene ideas excelentes.	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces tiene ideas.	Casi nunca tiene ideas.	Nunca da ideas.	

<b>Iniciativa lealtad institucional</b> (Asume el compromiso de las políticas de la empresa)	Se anticipa a los problemas y los resuelve acertada y oportunamente.	Frente a los problemas, aprovecha las oportunidades y toma acción.	Tiene iniciativa pero la limita a las actividades que selecciona.	Su compromiso con las políticas y decisiones de la empresa es limitado.	No tiene iniciativa y constantemente debe ser guiado en sus labores.	
<b>Trabajo en equipo</b> (Propicia la integración de su grupo de trabajo)	Integración en torno a los proyectos y programas de la empresa.	Integración con el fin de lograr los objetivos propuestos.	Promueve apertura hacia el cambio y la participación de los trabajadores en la solución de problemas.	Desea dar resultados de trabajo en equipo pero no es crítico.	Poca disposición.	
<b>Utilización de recursos</b> (Emplea la información, procedimientos, talento humano, los recursos materiales y financieros)	Excelente desarrollo de las actividades a su cargo.	Cumple con los deberes y compromisos asignados.	Entrega todo en tiempo y forma haciendo uso de los recursos.	Utiliza los recursos en un 60% para el desarrollo de sus Actividades.	No hace uso de los recursos proporcionados por la empresa.	
<b>Total de Puntuación</b>						

Calificación obtenida: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.12. Encargado de carpintería.****Nombre del Empleado:** \_\_\_\_\_**Cargo:** Encargado de carpintería.**Departamento/Sucursal:** departamento de producción.**Período de evaluación:** Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_**Nombre del evaluador:** \_\_\_\_\_

Factores	Grados de desempeño					Puntaje
	Optimo (20 pts.)	Bueno (15pts)	Regular (10 pts.)	Apenas Aceptable (5 pts.)	Deficiente (2 pts.)	
<b>Trabajo en equipo</b> (Propicia la integración de su grupo de trabajo)	Integración en torno a los proyectos y programas de la empresa.	Integración con el fin de lograr los objetivos propuestos.	Promueve apertura hacia el cambio y la participación de los trabajadores en la solución de problemas.	Desea dar resultados de trabajo en equipo pero no es crítico.	Poca disposición.	
<b>Utilización de recursos</b> (Emplea la información, procedimientos, talento humano, los recursos materiales y financieros)	Excelente desarrollo de las actividades a su cargo.	Cumple con los deberes y compromisos asignados.	Entrega todo en tiempo y forma haciendo uso de los recursos.	Utiliza los recursos en un 60% para el desarrollo de sus Actividades.	No hace uso de los recursos proporcionados por la empresa.	

<b>Conocimientos</b> (Aplica creatividad a los conocimientos actuales)	Conoce todo lo necesario y aprende más.	A veces es superior. Es cuidadoso en el trabajo.	Su cumplimiento es regular.	Conoce parcialmente el trabajo. Necesita entrenamiento.	Escaso conocimiento del trabajo.	
<b>Supervisión</b> (Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de los procesos desarrollados)	Seguimiento y control de personal excelente.	Aplica los correctivos y ajustes necesarios para el logro de los objetivos concertados.	Su cumplimiento es regular en el desarrollo de sus funciones.	Seguimiento y control de personal aceptable.	No ejerce sus funciones correctamente.	
<b>Total de Puntuación</b>						

**Calificación obtenida:** \_\_\_\_\_

**Firma del Evaluador:** \_\_\_\_\_ **Firma del Empleado:** \_\_\_\_\_

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

**3.13. Asesor legal.****Nombre del Empleado:** \_\_\_\_\_**Cargo:** Asesor legal.**Departamento/Sucursal:** Departamento administrativo financiero.**Período de evaluación:** Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_**Nombre del evaluador:** \_\_\_\_\_

Factores	Grados de desempeño					Puntaje
	Optimo (20 pts.)	Bueno (15pts)	Regular (10 pts.)	Apenas Aceptable (5 pts.)	Deficiente (2 pts.)	
<b>Iniciativa lealtad institucional</b> (Asume el compromiso de las políticas de la empresa)	Se anticipa a los problemas y los resuelve acertada y oportunamente.	Frente a los problemas, aprovecha las oportunidades y toma acción.	Tiene iniciativa pero la limita a las actividades que selecciona.	Su compromiso con las políticas y decisiones de la empresa es limitado.	No tiene iniciativa y constantemente debe ser guiado en sus labores.	
<b>Toma de decisiones</b> (Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados a su dependencia)	Excelente comprensión técnica y práctica en sus decisiones.	Buen nivel de comprensión técnica y práctica en la toma de una decisión.	Demuestra desconocimiento en la toma de decisiones.	No aplica creatividad y conocimiento en la toma de decisiones.	No tiene habilidad para desarrollar alternativas acertadas.	

<b>Supervisión, creatividad y versatilidad</b> (Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de los procesos desarrollados)	Seguimiento y control de personal excelente.	Aplica los correctivos y ajustes necesarios para el logro de los objetivos concertados.	Su cumplimiento es regular en el desarrollo de sus funciones.	Seguimiento y control de personal aceptable.	No ejerce sus funciones correctamente.	
<b>Relaciones interpersonales</b> (Propicia la integración de su grupo de trabajo)	Integración en torno a los proyectos y programas de la empresa.	Integración con el fin de lograr los objetivos propuestos.	Promueve apertura hacia el cambio y la participación de los trabajadores en la solución de problemas.	Desea dar resultados de trabajo en equipo pero no es crítico.	Poca disposición.	
<b>Agilidad o rapidez</b> (capacidad para cumplir con las tareas asignadas)	Cumple en tiempo y forma con las tareas asignadas.	Cumple en un 90% las tareas asignadas.	Cumple en un 80% las tareas asignadas.	Cumple en un 70% las tareas asignadas.	Cumple en un 60% o menos las tareas asignadas.	
<b>Total de Puntuación</b>						

Calificación obtenida: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador \_\_\_\_\_ Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Anexo 4. Plan de capacitación.

### 4.1. Plan de acción.

**Área clave:** Personal de la empresa Cubanica PADRON CIGARS S.A.

**Plan de acción:** Plan para la capacitación del personal.

**Propósito:** Lograr una capacitación y desarrollo del personal.

PASOS	RESPONSABLE	DURACIÓN (DIAS)
1.DEFINICIÓN DE DIRECTRICES Identificar las funciones y requisitos de los puestos del personal.	JEFES DE PERSONAL	15
Preparación del curso de capacitación por área, de acuerdo a las necesidades de los empleados.	JEFES DE PERSONAL Y EMPLEADOS	5
2.RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Intercambio de ideas con jefes de personal y empleados. Encuesta de los empleados. Contacto con personal especializado en Capacitación.	COMITÉ DE CAPACITACIÓN	10
3.ORDANAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Tabulación de cuestionarios Unificación de ideas. Revisión de Programas de capacitación de otras empresas. Análisis de información.	COORDINADOR DEL COMITÉ DE CAPACITACIÓN	10



---

<b>Actividades</b>	<b>Duración(días)</b>
Validación del diagnóstico de necesidades de actualización del personal.	5
Consenso de comité de capacitación.	4
Elaboración del plan.	5
Presentación del plan para su aprobación de parte del comité de capacitación.	1
Actividades de transferencias de fondos para cubrir gastos.	1
Cotización de bienes y servicios necesarios para desarrollar la capacitación.	5
Contratación de servicios profesionales.	5
Compra de refrigerio.	1
Desarrollo de jornada taller sobre actualización.	2
Compra de libros.	1
Desarrollo de círculos de estudio sobre evaluación de los aprendizajes.	2
Inventariar bibliografía adquirida.	1

#### 4.2. Cuestionarios y entrevistas.

##### Cuestionario para la línea de departamento.

<b>Nombre:</b>	<b>Edad:</b>
<b>Domicilio:</b>	<b>Ocupación:</b>
<b>Sexo:</b>	<b>Estudios:</b>
<b>Preguntas Personales:</b> Hábleme de usted ¿Cómo cree que le ven los demás? ¿Cómo se relaciona con los demás? ¿Cómo se enfrenta usted a los problemas? ¿Le gusta trabajar en equipo o sólo? ¿Cree que tienes dotes de mando / capacidad de liderazgo?	<b>Respuesta:</b>
<b>Preguntas sobre Formación:</b> ¿Por qué decidió estudiar esta carrera? ¿Cree que su decisión fue acertada? ¿Qué fue lo que más le gustaba y lo que menos? ¿Considera que su nivel de cualificación fue el adecuado? ¿Le parecieron provechosos los conocimientos adquiridos en los cursos estudiados?	<b>Respuesta:</b>
<b>Preguntas sobre el cargo de trabajo:</b> ¿Qué conoce de nuestra empresa? ¿Por qué quiere trabajar con nosotros? ¿Bajo qué tipo de gestión trabaja mejor? ¿Se ajusta al tipo de gestión que podría esperar si obtienen el trabajo? ¿Con qué tipo de personas le gusta trabajar? ¿Con qué periodicidad hace presentaciones públicas e informes? Si tuviera que hacer una sugerencia constructiva a la gerencia, ¿Cómo lo haría? ¿Trabaja con estrategia a largo plazo? ¿Quién la elabora? ¿Quién y cómo lleva la responsabilidad de la misma? ¿Se adaptan fácilmente los colaboradores a su estilo de trabajo? ¿Qué te diferencia de los demás candidatos al cargo?	<b>Respuesta</b>

### Cuestionario para la línea de apoyo (personal).

<b>Nombre:</b>	<b>Edad:</b>
<b>Domicilio:</b>	<b>Ocupación:</b>
<b>Sexo:</b>	<b>Estudios:</b>
<b>Preguntas Personales:</b> Hábleme de usted ¿Cómo cree que le ven los demás? ¿Cómo se relaciona con los demás? ¿Cómo se enfrenta usted a los problemas? ¿Le gusta trabajar en equipo o sólo? ¿Cree que tienes dotes de mando / capacidad de liderazgo?	<b>Respuesta:</b>
<b>Preguntas sobre Formación:</b> ¿Cómo obtuvo sus conocimientos empíricos? ¿Qué tanta experiencia tiene sobre este trabajo? ¿Qué es lo que más te gusta de estos conocimientos adquiridos? ¿Considera que su nivel experiencia es adecuado para desempeñar el cargo? ¿Le parecieron provechosos los conocimientos adquiridos en los trabajos anteriores?	<b>Respuesta:</b>
<b>Preguntas sobre el cargo de trabajo:</b> ¿Qué conoce de nuestra empresa? ¿Qué te atrae de ella? ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles para este cargo? ¿Cómo te enteraste de la existencia de este puesto? ¿Cuándo podrías incorporarte al trabajo? ¿Qué personas de las empresas en que has trabajado anteriormente pueden darnos referencias de ti? ¿Trabajos similares donde te has desempeñado?	<b>Respuesta:</b>

## Formatos de Entrevistas.

### Entrevistas para la línea de departamento.

#### Datos Generales

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

¿Qué estudios realizó y porque los eligió?

¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?

¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?

¿Por qué dejó el último empleo?

¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, que es lo que más le gusta y por qué?

¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo?

¿Qué le llamo la atención en el anuncio o en la noticia que tuvo acerca de la vacante existente?

¿Qué piensa que usted puede aportar a la empresa?

¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?

¿Qué cree usted que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

¿Cómo prefiere trabajar?

☐ Solo

☐ En equipo

☐ Le es indiferente.

¿Se ha integrado fácilmente a un grupo de trabajo?

¿Por qué cree usted que es la persona más idónea para el cargo?

¿Puede incorporarse inmediatamente?

¿No le importa viajar frecuentemente?

¿Cuáles son sus mejores cualidades? Mencione tres.

¿Cuáles son sus defectos? Mencione tres.

Si tiene que tomar una decisión, ¿Es impulsivo o reflexivo?

¿Cuánto le gustaría ganar?

¿Cuáles han sido los logros que ha conseguido en sus anteriores cargos de trabajo similares?

**Entrevistas para la línea de apoyo (personal)****Datos Generales**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

¿Qué es lo que le atrae de este cargo?

¿Cuáles son sus principales motivaciones?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus debilidades?

¿Con qué tipo de personas le gusta trabajar?

¿Cuál ha sido el reto más grande en tu cargo anterior?

¿Cuál ha sido el mayor éxito en el desempeño de tu cargo?

¿Qué aprendiste durante tus trabajos anteriores? ¿Qué funciones desempeñabas?

¿Acabas lo que empiezas?

¿Por qué te deberíamos contratar?

¿Cuándo podrías incorporarte al trabajo?

¿Cuánto quieres ganar ahora en este cargo?

¿Qué puedes hacer por la empresa?

¿Cuéntame sobre alguna situación en que hayas propuesto una mejora para el área?

¿Cuáles fueron los resultados?

¿Cuál ha sido el trabajo más interesante para ti, cómo lo manejaste?

¿Qué experiencia tienes en el cargo?

## 4.3. Presupuesto de gastos de capacitación.

<b>Nº.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO C\$</b>	<b>TOTAL C\$</b>
1	Bibliografía (Compra de 120 libros).	80.00	9,600.00
2	Contrataciones de servicios 3 profesionales.	4,000.00	12,000.00
3	Gastos de Operación.		
	Pago a personal para atender durante la capacitación (8 empleados)	1,000.00	8,000.00
	Arreglo del salón de capacitación	2000.00	2,000.00
	613 refrigerios	30.00	18,390.00
<b>Total</b>		<b>49,990.00</b>	

La inversión de este plan de capacitación, será financiada con fondos operacionales, incluidos en el presupuesto de la Empresa.

Presupuesto Proyectado a dos años (2015-2017) es el siguiente:

<b>Año</b>	<b>Monto C\$</b>
2015-2016	49,990.00
2016-2017	49,990.00
<b>Total</b>	<b>99,980.00</b>